



## İŞGÖRENLERİN İŞLETME STRATEJİLERİNİ ÖĞRENME YOLLARI SEKTÖRLERE GÖRE DEĞİŞİR Mİ? AFYONKARAHİSAR'DAKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

**Mehmet Ali KÖSEOĞLU**

Minot State University USA, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İİBF, trmaliktr@yahoo.com.

**Kemal KARAYORMUK**

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, kyormuk@aku.edu.tr.

**Köksal BÜYÜK**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, koksalsbuyuk@ogu.edu.tr.

**ÖZET:** Bu çalışma, işgörenlerin işletme stratejilerini nasıl öğrendiklerini ortaya çıkartarak, öğrenme yollarına ilişkin sektörler arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektedir. Bu bağlamda Afyonkarahisar'daki özel sektörde çalışanlara anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında işgörenlerin işletme stratejisini öğrenirken “sorumlu olunan ilk amirle grup olarak toplantı”, “sorumlu olunan ilk amir ile birebir görüşme”, “üst düzeydeki yöneticinin bilgilendirme toplantısı”, “sloganlar ve t-shirt gibi materyaller”, “işletmenin yayınladığı bülten, veya duyuru panolarındaki yayınlar” yöntemlerini daha çok tercih ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin stratejiyi öğrenirken kullandıkları yöntemler çalıştıkları sektörler (sanayi/hizmet) göre farklılık göstermektedir. Son olarak uygulama ve literatür için değerlendirmeler yapılarak gelecekte yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, iletişim, öğrenme, sanayi, hizmet

127

### DO EMPLOYEES' WAYS OF LEARNING THE STRATEGIES OF AN ORGANIZATION VARY ACCORDING TO SECTORS? A STUDY ON ORGANIZATIONS LOCATED IN AFYONKARAHİSAR

**ABSTRACT:** The present study aims to reveal how employers learn the strategies of an organization and whether there are differences in ways of learning according to sectors. In this respect, a questionnaire was administered to the employers working in the private organizations located in Afyonkarahisar. In light of the findings, it can be claimed that while learning the strategies of the organization, employers usually prefer these strategies “meeting with the supervisor who is directly responsible for the issue”, “individual meeting with the supervisor who is directly responsible for the issue”, “meetings with the top managers for the purpose of information sharing”, “materials such as slogans and t-shirts”, “bulletins issues by the organization”, or “the announcements in bulletin boards”. Moreover, the strategies used by the employers vary from one sector to another (industry/service). Finally, suggestions were made for the future research.

**Key Words:** Strategy, communication, learning, industry, service

#### GİRİŞ

Bu çalışma, sektörler göre işgörenlerin işletme stratejilerini nasıl öğrendiklerini ortaya çıkartarak, öğrenme yollarına ilişkin sektörler arasında farklılık olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetim, bir yüzü, özel durumlarda başarılı bir şekilde rekabet edebileceği oyun planının ne olduğunu tanımlayan strateji formülasyonunu, diğer yüzü de formüle edilen stratejinin nasıl hayata geçirileceğini açıklayan strateji uygulama sürecini temsil eden ikiyüzlü madalyon gibidir (Alexander, 1991). Dolayısıyla işletme performansı sadece stratejilerin ne kadar iyi formüle edildiğiyle değil aynı zamanda stratejilerin ne kadar iyi uygulandıklarıyla da ilgilidir (Shah, 2005). Bu iki sürecin birbirleriyle olan etkileşimindeki başarı da formülasyonu ve uygulamayı gerçekleştiren aktörlere bağlı olacaktır. Strateji geliştirme sürecine katılım düzeyi ve stratejilerin açık/gizli olması (Parnell, 2003) ve strateji

\* Bu çalışmanın ilk hali 8. Anadolu İşletmecilik Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.



uygulama sürecinde de uygulayıcıların stratejiyi tam olarak anlaması ve stratejik iletişim düzeyi aktörlerin başarısını etkileyecektir (Aaltonen & Ikavalko, 2002; Peng & Littelijohn, 2001). Bu çerçevede her ne kadar stratejilerin rakipler tarafından kolayca deşifre edilme riski olsa da (Parnell, 2003) orta ve daha düşük düzeydeki yöneticilerin stratejiyi uygulamaları nedeniyle stratejinin gelişmesinde merkezi bir rol oynaması (Qi, 2005, Currie, 1999, Fenton- O'Creavy, 2001, Thakur, 1998, Wooldridge & Floyd, 1990), stratejik bilginin daha düşük düzeydeki yöneticiler ve işgörenler ile paylaşılmasının hem örgütsel bağlılığı hem de işi kavramayı geliştirmesi (Parnell ve Menefee, 2007) ve ayrıca işgörenlerin işletmeye ilişkin bilgileri dışarıdan öğrenmelerinin yönetimin kredibilitesine zarar vermesi (Gerard, 1986) nedeniyle işgörenlerin stratejiyi öğrenmesi gerektiği ileri sürülebilir. O halde genel olarak stratejik yönetim daha özel de strateji literatürü ve uygulayıcılar için işgörenlerin stratejiyi nasıl öğrendikleri araştırmayı gerektirmektedir.

İşgörenlerin işletme stratejilerini nasıl öğrendikleri konusuna ilişkin 782 işgöreni kapsayan bir araştırma Alexander (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir (Al-Ghamdi ve diğerleri' den (2007) aktarıldı). Al-Ghamdi ve diğerleri (2007) tarafından imalat sektöründeki 187 işgören üzerinde Alexander'ın (1994) çalışması tekrarlanarak, işgörenlerin stratejiyi öğrenme yollarının çalışma süresine göre değişip değişmediği tartışılmıştır. Ancak stratejiyi öğrenmek için kullanılan tekniklerin sektörlere göre değişip değişmediği bu çalışmalarda ve literatürde net olarak tartışılmamıştır. Bu çalışma da stratejiyi öğrenmek için kullanılan tekniklerin sektörlere göre değişip değişmediğini veriler ışığında değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bu bağlamda, çalışma, stratejilerin öğrenilmesinde kullanılan iletişim kanallarını açıklayarak başlamaktadır. Daha sonra, çalışmanın amacına ulaşması için geliştirilen araştırma sorularının cevaplanması için Afyonkarahisar İl'indeki özel sektör yöneticilerine uygulanan anketin bulgularına yer verilmektedir. Son olarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

## 128 KURAMSAL ÇERÇEVE

Stratejilerin başarı düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri işletmede uygulanan iletişim politikalarıdır (Aaltonen & Ikavalko, 2002; Peng & Littelijohn, 2001, Rapert, Velliquette & Garreston, 2000, Beer & Eisenstat, 2000, Daft, vd. 1989). Dolayısıyla işgörenlerin stratejiyi öğrenme yolları kullandığı örgütsel iletişim kanallarına bağlıdır.

Himstreet & Baty (1969) iletişimi; duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların semboller yardımı ile insanlara aktarılması şeklinde tanımlamıştır. Bu aktarma, istenildiği şekilde anlaşılacak, mesajı istenen karşılığın verilmesini sağlamak ve kişilerle iyi ilişkiler kurma girişimidir (Sigband & Bell, 1989). Clow ve Back (2007)'de iletişimi bilginin aktarılması, alınması ve işlenmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bir kişi, grup ya da örgüt bir düşünceyi ya da mesajı iletmeye çalıştığı zaman ve alıcı bilgiyi doğru kavrayabildiği zaman iletişim meydana gelir. Emek yoğun bir sektörlerde bireysel ve örgütsel iletişim önemli rol oynamaktadır. Teknoloji ve otomasyon sistemleri ne kadar gelişirse gelişsin, bunların hiçbiri müşteri/personel ve personel/personel iletişiminin yerini dolduramayacaktır. Bu nedenle hizmet üretim girdileri içerisinde etkinliği olan tek unsur insandır. İnsanın da etkin hale getirilmesinin temelinde sağlıklı ve etkili iletişim yatmaktadır.

Conrad, örgüt içinde etkin şekilde iletişim kurulabilmesi için iki tür bilgiye ihtiyaç duyulduğunu vurgular. Birincisi çalışanların etkin iletişim ile örgütün başarılı faaliyetleri arasındaki ilişkinin farkına varması, ikinci ise çalışanların farklı durumlarla karşılaştığında en uygun iletişim stratejisini nasıl seçeceklerini anlamalarıdır (Conrad:1990: 5).

Etkili iletişim iç ve dış müşteri tatminini sağlamada önemli bir araçtır. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için iletişim sürecinin taşınması gereken özellikleri Husemann ve diğerleri (1988) şöyle açıklamıştır: İletişim bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleşir; Kullanılan sembollere alıcı ve kaynak farklı anlamlar verir; İletişim sözcüklerle olduğu kadar vücut diliyle de gerçekleşir; Sözel olmayan iletişim duyu organlarıyla algılanabilir; İletişim geribildirim gereksinim duyan çift yönlü bir eylemdir; İletişimde, nicelik değil kalite ve yeterlilik problemleri çözer; İletişim, meydana geldiği ortamdan etkilenir. Örgütsel iletişimin kalitesinin artırılması için alıcı ve kaynağın aynı kültürü paylaşmaları, her iki tarafında sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmaları, geri bildirimde bulunmaları, mesajın öz, açık ve anlaşılır olması, güdümlü faktörlerinin az olması ve teknolojik gelişmelerden yararlanılması gerekmektedir (Champoux 1996'dan Akt. Bolarinwa ve Olorunfemi, 2009: 5).

Halis (2000) tarafından sosyal süreçler için sinir sistemine benzetilen iletişim, bireyin kendini ifade edebilme ve dinletme gereksinimi sonucu ortaya çıkar (Kanter, vd. 1992). Bir örgüt çerçevesinde bireyin bu gereksinimleri 1950'li



yılların başlarındaki davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla anlam kazanmıştır (Megginson ve d., 1992). Birey üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu varsayılan iletişim sürecinin örgütsel fonksiyonlarda da etkili olabileceği düşünülerek araştırmalar örgütsel iletişim konusuna odaklanmıştır (Harris, 2002).

Örgütsel iletişim, düzeylerine göre bilgileri örgüt üyeleri arasında örgüt tarafından transfer edilmesidir (Price, 1997). Schermerhon, vd., (2000) de örgütsel iletişimi, içinde bilginin hareket ettiği ve örgütçe değiştiği bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel iletişim süreci gönderici, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, algılama-değerleme ve geri beslemeden oluşmaktadır. Bu sürecin etkili bir şekilde işlemesi, mesajı ileten bir göndericinin olması, göndericinin göndereceği mesajı sembollere dönüştürüp yani mesajı kodlayıp, uygun aracın seçilerek, seçilen kanal aracılığıyla, gürültü gibi olumsuz dış faktörleri dikkate alarak alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı çözüp algılayarak, değerlendirmesi ve geri bildirimde bulunması ile mümkündür. Ayrıca örgütsel iletişimin açık ve güvenilir olup, saygı çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir (Rachman, 1996). Örgütsel iletişim kanalları formel veya informal biçimlerde olabilir ve yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, çapraz veya yatay şeklinde sınıflandırılır (Dubrin, 1997). Örgütsel iletişim, belirlenen stratejik hedefleri gerçekleştirmek için örgüt üyeleriyle ve örgütün çevresiyle gerekli olan ilişkileri gerçekleştiren, bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan bir süreçtir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, ve etkili olabilmesi için bulunduğu toplumsal yapının bir parçası olarak diğer birimlerle düzenli ilişkiler kurmasıyla mümkündür bu da ancak örgütsel iletişim süreciyle gerçekleşebilir.

Çalışanların (iç müşterinin) doyum ve performansı için gerekli olan örgütsel iletişimin (Munter, 1987) etkin bir şekilde işlediğinde kazandıracağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001):

1. Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
2. Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
3. Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
4. İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
5. Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
6. İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
7. Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
8. Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
9. Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
10. Karlılığı ve etkinliği artırır.
11. Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Görüldüğü gibi işgörenlerin stratejileri öğrenmelerindeki en etkin yol iletişimdir. Ancak iletişim değişimden önce, değişim anında ve değişim sonrasında süreklilik arz etmelidir (Goodman & Truss, 2004). Etkin bir iletişim göndericinin mesajını alıcının çok iyi anlamasına bağlıdır (Johnson & Scholes, 2000). Bu amaçla kullanılan bir çok iletişim aracının olduğu söylenebilir. Kitchen & Daly (2002) gruplarda bireysel veya yazılı iletişimden çok yüz yüze iletişim tekniğinin kullanıldığını ve değişim sürecinde formal araçlar yanında informal iletişim ağlarının da kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Klein' de (1996) bu konuda sözlü, yazılı ve elektronik olmak üzere birçok iletişim aracının yöneticiler tarafında kullanıldığını vurgulamaktadır. İşletmelerde etkin iletişimi sağlamanın da diğer bir yolunu da Lok & Crawford (1999) takımların oluşturulması ve online iletişimin kullanılması olarak tanımlamaktadır. Belirsizlik ortamında da işgörenler genellikle yüz yüze iletişimi tercih etmektedirler (Galosy, 1990). Buhalis, (2003:7) enformasyon teknolojilerini bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kapsayacak şekilde tanımlamıştır; "Enformasyon teknolojileri, enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, analiz edilmesi, depolanması, yayılması ve enformasyon uygulamaları için kullanılan elektronik ve analog iletişim ve bilgisayar teknolojileridir". Bu sistemlerin organizasyon içerisinde etkin biçimde kullanılması iletişim kalitesinin artmasına olumlu bir katkı sağlayacaktır.



Son yıllardaki teknolojik gelişmelere paralel olarak, işletmeler örgütsel iletişimi daha etkin hale getirebilmek amacıyla Bilgisayar Destekli Senkronize İletişim, Elektronik Konferans Sistemleri, Grup Haberleşme Programları, İnternet Telefon Sistemi, Sanal İletişim Ağları gibi yeni teknikleri de kullanmaktadırlar (Berry, 2006). Kurumsal iletişim araçları, kurumlarda biçimsel iletişimi yapılandırmada kullanılan araçlardır. İletişim araçları günümüzde kurumsal faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesinin koşulu haline gelmiştir. Bunun için örgütler iletişim akışını sağlayacak kurumsal iletişim araçlarına ihtiyaç duymaktadır (Tutar, 2003:202).

Alexander'ın (1994) işgörenlerin işletme stratejilerini nasıl öğrendiklerini araştıran çalışmasında 782 işgörenin en çok tercih ettiği öğrenme kanalları sırasıyla şöyledir: i) İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panolarındaki yayımlarından öğrenirim, ii) İşletmemizin en üst düzeydeki yöneticisi işletmenin stratejisi konusundaki bilgimi arttırmak amacıyla toplantılar düzenler, iii) İşletme stratejisini şirketin yayınladığı periyodik (aylık, üç aylık, 4 aylık, 6 aylık gibi) dergilerle öğrenirim iv) Stratejiye ilişkin bilgiler video gösterileriyle gruplar halinde tartışılır, v) İşletme stratejisini sloganlarda, sweat shirtlerden ve t-shirt gibi materyallerden öğrenirim.

Al-Ghamdi ve diğerleri (2007) tarafından imalat sektöründeki 187 işgören üzerinde yapılan araştırmada ise tercih edilen öğrenme yolları da sırasıyla şöyledir: i) İşletmemizin en üst düzeydeki yöneticisi işletmenin stratejisi konusundaki bilgimi arttırmak amacıyla toplantılar düzenler, ii) Sorumlu olduğum ilk amirim işletme stratejilerini tartışmak amacıyla grup olarak toplantılar düzenler, iii) Sorumlu olduğum ilk amirim ile birebir işletme stratejisine ilişkin görüşmeler yaparız, iv) İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panolarındaki yayımlarından öğrenirim, v) Stratejiye ilişkin bilgiler e-maile tarafıma gönderilir. Bu çalışmada ayrıca işgörenlerin tecrübesi arttıkça stratejiyi öğrenmek için kullandıkları yöntemlerin sayısının da arttığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmaları incelediğimizde işgörenlerin stratejiyi öğrenmek amacıyla kullandıkları yöntemlerde farklılıklar olduğu söylenebilir. Buradan hareketle farklı dinamiklere sahip sektörlerle göre de stratejiyi öğrenme yollarının da değişiklik göstereceği iddia edilebilir. Daha önceki araştırmaların bulguları ışığında bu araştırmanın amacına ulaşması için geliştirilen araştırma soruları şunlardır.

Araştırma Sorusu 1: Hizmet ve sanayi sektöründe çalışan işgörenlerin işletme stratejilerini öğrenmek için hangi teknikleri kullanırlar?

Araştırma Sorusu 2: İşgörenlerin işletme stratejilerini öğrenmek için kullandıkları teknikler sektörlere göre değişir mi?

## ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Afyonkarahisar İl'inde faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri çalışanlarına uygulanan anket çalışmasının sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların görüşlerinden hareketle işletme stratejilerini öğrenmek için kullanılan tekniklerini ortaya çıkartarak bu tekniklerin sektörlere göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmaktır. Böylelikle elde edilen veriler ışığında işgörenlerin işletme stratejisini öğrenme yollarının nasıl etkinleştirilebileceği tartışılarak uygulamadaki potansiyel problemleri en aza indirilmesi hedeflenmektedir.

### Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma kapsamını Afyonkarahisar İl'indeki özel sektör işletmeleri oluşturmaktadır. Afyonkarahisar Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı işletmelerden en az 25 çalışanı olan 40 adet seçilmiştir. İşletmeleri 25 çalışan ile sınırlamanın nedeni olarak işletmelerin örgütlenme olarak daha formal bir yapıya sahip olabileceğinin varsayımı gösterilebilir. 40 işletme ile görüşülmüş olup değerlendirme kapsamına ise anket uygulamasını kabul eden 28 işletme alınmıştır.

### Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünü Alexander (1994) tarafından geliştirilen ve Al-Ghamdi, Roy & Ahmed (2007) tarafında kullanılan stratejiyi öğrenme tekniklerini tanımlamaya ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde Beşli Likert ölçeği



üzerinde hazırlanmıştır. İkinci bölümde de çalışanların demografik özelliklerini ve çalıştıkları sektörü belirleyici sorulara yer verilmiştir.

Anket çalışması yapılmadan önce bir pilot çalışma uygulanmıştır. Bu pilot çalışmada 10 işgören ile kişisel görüşme yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda işgörenlerin anlam kargaşasına düştüğü soruların ifadesi daha anlaşılır biçimde düzeltilmiştir. İşgörenlerin anket formunu ortalama 25 dakikada cevapladığı tespit edilmiştir. Bu pilot uygulama sonuçlarına göre anket formuna son şekli verilerek uygulanması sağlanmıştır.

Anket formunu uygulamadan önce gönüllü öğrencilerden 10 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Bu ekip 28 işletmenin işgörenleri ile yaptığı yüz yüze görüşmeler sonucunda toplam 336 anket formu elde edilmiştir. 336 anket formun 4 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirme 332 anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır.

#### **Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmaya katılan işgörenlerin anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru yanıtladıkları varsayılmıştır.

#### **Verilerin Çözümlemesi**

Anket uygulandıktan sonra verilerin girilmesin ve araştırma sorularının cevaplanmasında SPSS 14.0 istatistik programı kullanılmıştır.

#### **Bulgular ve Yorum**

Çalışmada elde edilen veriler; işgörelere ilişkin tanıtıcı bilgiler, güvenilirlik analizi ve stratejiyi öğrenmede kullanılan tekniklere ilişkin genel, sanayi ve hizmet sektörlerine ait tanımlayıcı bilgiler bu bölümde ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

#### **İşgörelere İlgili Tanıtıcı Bilgiler**

Ankete katılan işgörelere ait veriler aşağıda Tablo 1 de ayrıntılı olarak verilmiştir. İşgörelere ait verilere bakıldığında katılımcıların %61,4' ü erkek, %38,6' sı da kadındır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımını ele aldığımızda işgörelere %17,8 i “25-29”, %34,9' u “30-34”, %24,7' si “35-39”, %15,4' ü “40-44” ve %7,2' si de “45 ve üzeri” yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumuna baktığımızda %3,3' ünün yüksek lisans, %31,6' sının lisans, %39,8' inin önlisans ve %25,3' ünün lise mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %8,1 “üst düzey yönetici”, %29,8' i “orta düzey yönetici, %28' i alt düzey yönetici” ve %34' ü de “yönetici düzeyinde olmayan çalışan” olarak görev yapmaktadırlar. Katılımcıların şu anki işyerlerinde çalışma sürelerine baktığımızda %22' sinin “0-5 yıl”, %33,7' sinin “6-10 yıl”, % 29,2' sinin “11-15 yıl”, %11,4' ünün “16-20 yıl” ve %3,6' sının “21 ve üzeri yıl” olduğu görülmektedir.

İşgörelere %37,3' ü strateji planlama veya uygulama üzerine eğitim aldığını belirtirken, %62,7' si de bu konularda eğitim almadıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların %60,8' i hizmet sektöründeki firmalarda çalışırken geri kalan %39,2 si de sanayi sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 1: İşgörelere Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n= 332)**

Değişkenler	Maddeler	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	204	61,4
	Kadın	128	38,6
Yaş	25-29	59	17,8
	30-34	116	34,9
	35-39	82	24,7
	40-44	51	15,4



	<b>45 ve üzeri</b>	24	7,2
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Lise</b>	84	25,3
	<b>Ön lisans</b>	132	39,8
	<b>Lisans</b>	105	31,6
	<b>Yüksek lisans</b>	11	3,3
<b>Çalıştığı Pozisyon</b>	<b>Yönetici değilim</b>	113	34,0
	<b>Alt düzey yöneticiyim</b>	93	28,0
	<b>Orta düzey yöneticiyim</b>	99	29,8
	<b>Üst yöneticiyim</b>	27	8,1
<b>Şu andaki İş yerinde çalışma yılı</b>	<b>0-5</b>	73	22,0
	<b>6-10</b>	112	33,7
	<b>11-15</b>	97	29,2
	<b>16-20</b>	38	11,4
	<b>21 ve üzeri</b>	12	3,6
<b>Strateji planlama/uygulama üzerine eğitim</b>	<b>Evet</b>	124	37,3
	<b>Hayır</b>	208	62,7
<b>Çalıştığı Sektör</b>	<b>Hizmet</b>	202	60,8
	<b>Sanayi</b>	130	39,2

132

#### Güvenilirlik Analizi

Stratejiyi öğrenme yollarını içeren anket formunun güvenilirliğini incelemek amacı ile Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 2). Anket formlarının güvenilirliğini söyleyebilmek için Cronbach alfa değerinin minimumum 0,500 olması gerektiği söylenmektedir (Cronbach, 1951). Bu bağlamda çalışmanın amacına ulaşmak amacıyla veriler bütün ve sektörel olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Tablo 2 de görülen değerler ışığında anket formunun yüksek güvenilirlik taşıdığı söylenebilir.

**Tablo 2: Strateji Öğrenme Yollarının Güvenirlilik Katsayıları**

<b>Veriler</b>	<b>Cronbach alfa</b>
<b>Hizmet Sektörü</b>	0,717
<b>Sanayi Sektörü</b>	0,734
<b>Genel Toplam</b>	0,711

#### İşgörenlerin İşletme Stratejisini Öğrenme Yollarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İşgörenlerin işletme stratejisini öğrenme yollarına ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgiler genel, hizmet ve sanayi olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.



**Ankete Katılan Tüm İşgörenlerin İşletme Stratejisini Öğrenme Yollarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

Ankete katılan tüm işgörenlerin stratejiyi öğrenmeye yollarına ilişkin yargılar Tablo 3 de verilmiştir. İşgörenlerin işletmenin stratejilerini öğrenmek amacıyla en fazla kullandıkları yollar sırasıyla “sorumlu olunan ilk amirle grup olarak yapılan toplantılar”, “sorumlu olunan ilk amir ile yapılan birebir görüşmeler”, “üst düzeydeki yöneticinin bilgilendirme toplantısı”, “sloganlarda, sweat shirtlerden ve t-shirt gibi materyaller” ve “işletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panolarındaki yayınlar” şeklindedir.

İşgörenlerin en az kullandıkları yollar ise “yöneticiler ve çalışanlar arasında telekonferans düzenlenmesi”, “mektup gönderilmesi” ve “e-maile gönderilmesi” biçiminde sıralanmaktadır.

**Tablo 3: Ankete Katılan Tüm İşgörenlerin İşletme Stratejisini Öğrenme Yollarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler (n=332)**

Öğrenme Yolları	Ortalama	Standart Sapma
Sorumlu olduğum ilk amirim işletme stratejilerini tartışmak amacıyla grup olarak toplantılar düzenler	4,1627	,93152
Sorumlu olduğum ilk amirim ile birebir işletme stratejisine ilişkin görüşmeler yaparız	4,0090	1,04718
İşletmemizin en üst düzeydeki yöneticisi işletmenin stratejisi konusundaki bilgimi arttırmak amacıyla toplantılar düzenler	3,9970	,99393
İşletme stratejisini sloganlarda, sweat shirtlerden ve t-shirt gibi materyallerden öğrenirim	3,7982	1,10680
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panolarındaki yayınlarından öğrenirim.	3,7530	1,18366
Stratejiye ilişkin bilgiler video gösterileriyle gruplar halinde tartışılır	3,7410	1,20888
Firma ürünlerine ilişkin reklamlardan işletme stratejisini öğrenirim	3,6657	1,16064
İşe ilk girildiğinde verilen bilgiler veya broşürlerle işletme stratejisi öğrenilir	3,6386	1,20250
Yönetimde yer almayan çalışanlardan işletme stratejisine ilişkin bilgileri öğrenirim	3,6265	1,23358
Üst düzey yöneticilerimiz işletme stratejilerini çalışanlarla müzakere eder	3,4789	1,23989
İşletme stratejisini şirketin yayınladığı periyodik (aylık, üç aylık, 4 aylık, 6 aylık gibi) dergilerle öğrenirim	3,4187	1,13553
İşletmenin stratejisini işletmenin internet sitesinden öğrenirim	3,2831	1,31846
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri gazetelerdeki makalelerden öğrenirim	3,1355	1,22524
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yıllık raporlarından öğrenirim	3,1295	1,34122
Yönetici toplantılarının konuşmaları yazılı olarak çalışanlara gönderilir	3,0120	1,28899
Stratejiye ilişkin bilgiler e-maile tarafıma gönderilir	2,9157	1,42447
İşletmenin stratejini öğrenmem için tarafıma mektup gönderilir	2,7892	1,31600
Stratejiye ilişkin bilgileri öğrenmek için yöneticiler ve çalışanlar arasında telekonferans düzenlenir	2,7590	1,39347

**Hizmet Sektöründe Çalışan İşgörenlerin İşletme Stratejisini Öğrenme Yollarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin stratejiyi öğrenmeye yollarına ilişkin yargılar Tablo 4 de verilmiştir. İşgörenlerin işletmenin stratejilerini öğrenmek amacıyla en fazla kullandıkları yollar sırasıyla “sorumlu olunan ilk



amir ile grup olarak toplantılar”, “üst düzeydeki yöneticinin bilgilendirme toplantısı”, “sloganlarda, sweat shirtlerden ve t-shirt gibi materyaller”, “yönetimde yer almayan çalışanlardan” ve “sorumlu olunan ilk amir ile birebir görüşmeler” şeklindedir.

İşgörenlerin en az kullandıkları yollar ise “yöneticiler ve çalışanlar arasında telekonferans düzenlenmesi”, “mektup gönderilmesi”, “yıllık raporlar” ve “gazetelerdeki makalelerden” biçiminde sıralanmaktadır.

**Tablo 4: Hizmet Sektöründe Çalışan İşgörenlerin İşletme Stratejisini Öğrenme Yollarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler (n=202)**

Öğrenme Yolları	Ortalama	Standart Sapma
Sorumlu olduğum ilk amirim işletme stratejilerini tartışmak amacıyla grup olarak toplantılar düzenler	4,3267	,84180
İşletmemizin en üst düzeydeki yöneticisi işletmenin stratejisi konusundaki bilgimi arttırmak amacıyla toplantılar düzenler	4,1386	,86995
İşletme stratejisini sloganlarda, sweat shirtlerden ve t-shirt gibi materyallerden öğrenirim	4,0990	,85233
Yönetimde yer almayan çalışanlardan işletme stratejisine ilişkin bilgileri öğrenirim	4,0743	,98720
Sorumlu olduğum ilk amirim ile birebir işletme stratejisine ilişkin görüşmeler yaparız	4,0248	1,05773
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panolarındaki yayınlarından öğrenirim.	3,9208	1,10794
İşe ilk girildiğinde verilen bilgiler veya broşürlerle işletme stratejisi öğrenilir	3,8564	1,14787
Firma ürünlerine ilişkin reklamlardan işletme stratejisini öğrenirim	3,8020	1,09744
Stratejiye ilişkin bilgiler video gösterileriyle gruplar halinde tartışılır	3,7772	1,23178
İşletme stratejisini şirketin yayınladığı periyodik (aylık, üç aylık, 4 aylık, 6 aylık gibi) dergilerle öğrenirim	3,5743	1,05422
Üst düzey yöneticilerimiz işletme stratejilerini çalışanlarla müzakere eder	3,4208	1,23633
Stratejiye ilişkin bilgiler e-maile tarafıma gönderilir	3,4158	1,29113
İşletmenin stratejisini işletmenin internet sitesinden öğrenirim	3,2822	1,28697
Yönetici toplantılarının konuşmaları yazılı olarak çalışanlara gönderilir	3,2079	1,17450
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri gazetelerdeki makalelerden öğrenirim	2,8861	1,23058
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yıllık raporlarından öğrenirim	2,7871	1,31929
İşletmenin stratejini öğrenmem için tarafıma mektup gönderilir	2,7525	1,29220
Stratejiye ilişkin bilgileri öğrenmek için yöneticiler ve çalışanlar arasında telekonferans düzenlenir	2,2426	1,19932

#### *Sanayi Sektöründe Çalışan İşgörenlerin İşletme Stratejisini Öğrenme Yollarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler*

Sanayi sektöründe çalışan işgörenlerin stratejiyi öğrenmeye yollarına ilişkin yargılar Tablo 5 de verilmiştir. İşgörenlerin işletmenin stratejilerini öğrenmek amacıyla en fazla kullandıkları yollar sırasıyla “sorumlu olunan ilk amir ile birebir görüşmeler”, “sorumlu olunan ilk amir ile grup halinde görüşmeler”, üst düzeydeki yöneticinin bilgilendirme toplantısı”, “gruplar halinde video gösterileri” ve “yıllık raporlar” şeklindedir.

İşgörenlerin en az kullandıkları yollar ise “e-maile gönderilmesi”, yönetici konuşmalarının gönderilmesi” “mektup gönderilmesi” ve “yönetimde olmayan çalışanlar” biçiminde sıralanmaktadır.





**Tablo 5: Sanayi Sektöründe Çalışan İşgörenlerin İşletme Stratejisini Öğrenme Yollarına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler (n=202)**

Öğrenme Yolları	Ortalama	Standart Sapma
Sorumlu olduğum ilk amirim ile birebir işletme stratejisine ilişkin görüşmeler yaparız	3,9846	1,03418
Sorumlu olduğum ilk amirim işletme stratejilerini tartışmak amacıyla grup olarak toplantılar düzenler	3,9077	1,00731
İşletmemizin en üst düzeydeki yöneticisi işletmenin stratejisi konusundaki bilgimi arttırmak amacıyla toplantılar düzenler	3,7769	1,12935
Stratejiye ilişkin bilgiler video gösterileriyle gruplar halinde tartışılır	3,6846	1,17490
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yıllık raporlarından öğrenirim	3,6615	1,19789
Üst düzey yöneticilerimiz işletme stratejilerini çalışanlarla müzakere eder	3,5692	1,24476
Stratejiye ilişkin bilgileri öğrenmek için yöneticiler ve çalışanlar arasında telekonferans düzenlenir	3,5615	1,29402
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri gazetelerdeki makalelerden öğrenirim	3,5231	1,11519
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panolarındaki yayımlarından öğrenirim.	3,4923	1,25288
Firma ürünlerine ilişkin reklamlardan işletme stratejisini öğrenirim	3,4538	1,22703
İşletme stratejisini sloganlarda, sweat shirtlerden ve t-shirt gibi materyallerden öğrenirim	3,3308	1,28430
İşe ilk girildiğinde verilen bilgiler veya broşürlerle işletme stratejisi öğrenilir	3,3000	1,21138
İşletmenin stratejisini işletmenin internet sitesinden öğrenirim	3,2846	1,37099
İşletme stratejisini şirketin yayınladığı periyodik (aylık, üç aylık, 4 aylık, 6 aylık gibi) dergilerle öğrenirim	3,1769	1,21659
Yönetimde yer almayan çalışanlardan işletme stratejisine ilişkin bilgileri öğrenirim	2,9308	1,25870
İşletmenin stratejini öğrenmem için tarafıma mektup gönderilir	2,8462	1,35522
Yönetici toplantılarının konuşmaları yazılı olarak çalışanlara gönderilir	2,7077	1,40014
Stratejiye ilişkin bilgiler e-maile tarafıma gönderilir	2,1385	1,26830



*İşletme Stratejisini Öğrenme Yolları Sektörlere Göre Değişir mi?*

İşgörenlerin işletme stratejisini öğrenme yollarının sektöre göre değişip değişmediğini analiz etmek için “independent t testi” uygulanmıştır. Sanayi ve hizmet sektörü olmak üzere iki grubun arasındaki farkın ölçülmesi nedeniyle bu test kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6’ da verilmiştir.

**Tablo 6: Sektörlere Göre Stratejiyi Öğrenme Yollarının Farklılığı**

Öğrenme Yolları	Sektör	N	Ort	Std. Sapma	p
İşletmemizin en üst düzeydeki yöneticisi işletmenin stratejisi konusundaki bilgimi arttırmak amacıyla toplantılar düzenler	Hizmet	202	4,1386	,86995	,002*
	Sanayi	130	3,7769	1,12935	
Sorumlu olduğum ilk amirim işletme stratejilerini tartışmak amacıyla grup olarak toplantılar düzenler	Hizmet	202	4,3267	,84180	,000*
	Sanayi	130	3,9077	1,00731	
Sorumlu olduğum ilk amirim ile birebir işletme stratejisine ilişkin görüşmeler yaparız	Hizmet	202	4,0248	1,05773	,733
	Sanayi	130	3,9846	1,03418	
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panolarındaki yayınlarından öğrenirim	Hizmet	202	3,9208	1,10794	,002*
	Sanayi	130	3,4923	1,25288	
Stratejiye ilişkin bilgiler e-maile tarafıma gönderilir	Hizmet	202	3,4158	1,29113	,000*
	Sanayi	130	2,1385	1,26830	
Stratejiye ilişkin bilgiler video gösterileriyle gruplar halinde tartışılır	Hizmet	202	3,7772	1,23178	,492
	Sanayi	130	3,6846	1,17490	
Stratejiye ilişkin bilgileri öğrenmek için yöneticiler ve çalışanlar arasında telekonferans düzenlenir	Hizmet	202	2,2426	1,19932	,000*
	Sanayi	130	3,5615	1,29402	
Üst düzey yöneticilerimiz işletme stratejilerini çalışanlarla müzakere eder	Hizmet	202	3,4208	1,23633	,289
	Sanayi	130	3,5692	1,24476	
İşletme stratejisini sloganlarda, sweat şirtlerden ve t-shirt gibi materyallerden öğrenirim	Hizmet	202	4,0990	,85233	,000*
	Sanayi	130	3,3308	1,28430	
İşletmenin stratejisini işletmenin internet sitesinden öğrenirim	Hizmet	202	3,2822	1,28697	,987
	Sanayi	130	3,2846	1,37099	
İşe ilk girildiğinde verilen bilgiler veya broşürlerle işletme stratejisi öğrenilir	Hizmet	202	3,8564	1,14787	,000*
	Sanayi	130	3,3000	1,21138	
İşletmenin stratejini öğrenmem için tarafıma mektup gönderilir	Hizmet	202	2,7525	1,29220	,532
	Sanayi	130	2,8462	1,35522	
İşletme stratejisine ilişkin bilgileri işletmenin yıllık raporlarından öğrenirim	Hizmet	202	2,7871	1,31929	,000*
	Sanayi	130	3,6615	1,19789	
Yönetici toplantılarının konuşmaları yazılı olarak çalışanlara gönderilir	Hizmet	202	3,2079	1,17450	,001*
	Sanayi	130	2,7077	1,40014	
İşletme stratejisini şirketin yayınladığı periyodik (aylık, üç aylık, 4 aylık, 6 aylık gibi) dergilerle öğrenirim	Hizmet	202	3,5743	1,05422	,002*
	Sanayi	130	3,1769	1,21659	



İşletme stratejisine ilişkin bilgileri gazetelerdeki makalelerden öğrenirim	Hizmet	202	2,8861	1,23058	,000*
	Sanayi	130	3,5231	1,11519	
Yönetimde yer almayan çalışanlardan işletme stratejisine ilişkin bilgileri öğrenirim	Hizmet	202	4,0743	,98720	,000*
	Sanayi	130	2,9308	1,25870	
Firma ürünlerine ilişkin reklamlardan işletme stratejisini öğrenirim	Hizmet	202	3,8020	1,09744	,009*
	Sanayi	130	3,4538	1,22703	

\*p<0,05

Yukarıda tabloda görüldüğü gibi işgörenlerin işletme stratejisini öğrenme yollarının sektöre göre farklılıklar göstermektedir. Farklılık gösteren yöntemler şunlardır:

- En üst düzeydeki yöneticinin toplantılar düzenlemesi
- Sorumlu olunan ilk amirin grup olarak toplantılar düzenlemesi
- İşletmenin yayınladığı bülten, poster veya duyuru panoları
- İşgörenlere e-mail gönderilmesi
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında telekonferans düzenlenmesi
- Sloganlarda, sweat shirtlerden ve t-shirt gibi materyaller
- İşe ilk girildiğinde verilen bilgiler veya broşürler
- Yıllık raporlar
- Yönetici toplantılarındaki konuşmaların olarak çalışanlara gönderilmesi
- Yayınladığı periyodik (aylık, üç aylık, 4 aylık, 6 aylık gibi) dergiler
- Gazetelerdeki makaleler
- Yönetimde yer almayan çalışanlar
- Firma ürünlerine ilişkin reklamlar

137

Farklılık göstermeyen yöntemlerde şunlardır:

- Sorumlu olunan ilk amir ile birebir görüşmeler
- Gruplar halinde video gösterileri
- Üst düzey yöneticilerin çalışanlarla müzakere etmesi
- İnternet sitesi
- Mektup gönderilmesi

### Sonuç

Bu çalışma işgörenlerin işletme stratejilerini öğrenme yöntemlerinin neler olduğunu tespit ederek bu yöntemlerin sektörlere göre değişip değişmediğini tespit etme girişimidir. Elde edilen sonuçlar önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Alexander, 1994, Al-Ghamdi, 2007). İşgörenler işletme stratejilerini öğrenirken bir çok yöntemi kullanmaktadırlar. İşgörenlerin özellikle yüz yüze görüşmeleri tercih ettikleri görülmüştür. Sanayi ve hizmet sektörünü birlikte değerlendirdiğimizde en dikkat çekici noktalardan birisi hizmet sektöründeki işgörenlerin stratejiji



diğer çalışanlardan öğrenmesi ve sanayi sektöründeki işgörenlerinde video gösterimleri ile stratejiyi öğrenmeyi daha çok tercih etmesidir. Bir diğer konu ise teknolojinin hızla ilerlediği bir dönemde internet ve telekonferans yöntemlerinin çok fazla tercih edilmemesidir.

İşletme stratejisini bilen, anlayan ve benimseyen işgören ile bilmeyen, anlamayan ve benimsemeyen işgörenin işletmeye sağladığı katkının farklı olacağı söylenebilir. Her ne kadar işgörenin strateji bilmesinin rakiplerin işletme stratejini bilmesinin önünü açacak olsa da, ne yaptığını veya yapacağını bilen bir işgörenin işletmesine daha faydalı ve işletmeye olan bağlılığının daha çok olacağı ileri sürülebilir. Bu bağlamda işletmelerin işgörenlerine stratejileri hangi yöntemlerle öğrettiği önemli bir durum haline gelmektedir. Bu nedenle işletmeler sahip oldukları stratejinin gizlilik düzeyine göre faaliyette bulunduğu sektörün yapısını da dikkate alarak en uygun öğretim yöntem(ler)ini tercih etmelidir.

Bu çalışmadan işgörenlerin stratejiyi öğrenme yollarını araştırırken sektörleri sanayi ve hizmet olarak sınırlamıştır. Ancak gelecekte mali ve teknoloji gibi diğer sektörleri ve sektörlerin alt dallarını da dikkate alan çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmada işgörenlerin demografik özellikleri dikkate alınmadan gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılabilecek bir diğer çalışma da işgörenlerin demografik özellikleri ile stratejiyi öğrenme yöntemleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır. Aynı zamanda işletmelerin sahiplik yapısının da strateji öğrenme yollarını etkileyebileceği fikride yeni bir çalışma konusu olabilir. Son olarak stratejiyi öğrenme yöntemi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması da literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sunacağı söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

AALTONEN, P., IKAVALKO, H. (2002). Implementing strategies successfully, *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), pp. 415- 418.

138

ALEXANDER, L. (1994). Communicating a firm's strategy to employees: an empirical analysis, unpublished paper (Aktarıldı Al-Ghamdi, Roy & Ahmed, 2007).

ALEXANDER, L.D. (1991). "Strategy implementation: nature of the problem", in Hussey, D.E. (Ed.), *International Review of Strategic Management*, Vol. 2 No. 1 pp. 73-91.

AL-GHAMDİ, S. M., Roy, M. H. & AHMED, Z. H. (2007). "How employees learn about corporate strategy An empirical analysis of a Saudi Arabia manufacturing company", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), 273-285.

BEER, M. & EISENSTANT, R. (2000). "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, 41, 29-41.

BERRY, G.R., (2006). "Can Computer-Mediated Asynchronous Communication Improve Team Processes And Decision Making? Learning From The Management Literature", *Journal of Business Communication*, 43(4), 344-366.

BOLARİNWA, J.A. & OLORUNFEMİ, D.Y. (2009). Organizational Communication for Organizational Climate and Service in Academic Libraries, *Library Philosophy and Practice*, ISSN 1522-0222, pp. 1-5.

BUHALİS, D. (2003) *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Prentice Hall, London.

CLOW, E. K. ve BAACK D. (2007). *Integrated Advertising, Promotion, And Marketing Communications*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

CONRAD, C. (1990). *Strategic Organizational Communication*, Saunders College Publishing, United States of America.

CRONBACH, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrica*, 16, pp.297- 334.

CURRIE, G. (1999). "The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS", *British Journal of Management*, 10 (2), 141-55.

DAFT, R., SORMUNEN, J. & PARKS, D. (1998). "Chief executive scanning, environmental characteristics, and performance: an empirical study", *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-140.



- DUBRIN, A. J., (1997), *Essentials of Management*, South Western College Publishing, 4.Ed., Ohio.
- ERGENELI, A., ERYIĞIT, M., (2001), “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 159-178.
- FENTON-O'CREEVY, M. (2001). “Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat?”, *Human Resource Management Journal*, 11 (1), 24-40.
- GALOSY, J. (1990). “The human factor in mergers and acquisitions”, *Training and Development Journal*, 44(4), 90-95.
- GERARD, K. (1986). “After the merger comes the hard part”, *Across the Board*, 23(7), 50-54.
- GOODMAN, J. & TRUSS, C. (2004). “The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative”, *Journal of Change Management*, 4(3), 217-229.
- HALİS, M. (2000), “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi İİBF, Nevşehir, 529- 541.
- HARIS, T. E., (2002) *Applied Organizational Communication: Principals and Pragmatics for Future Practice*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum, USA.
- HIMSTREET, W. C., BATY, W. M., (1969), *Business Communication: Principles and Methods*, 3.rd ed., Wadsworth Pub. Co., California.
- HUSEMANN R. C., LAHIFF, J. M., PENROSE, J. M., (1988), *Business Communication: Strategies and Skills*, 3.rd ed., Dryden Press, Chicago.
- JOHNSON, G. & SCHOLES, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed., FT/Prentice-Hall, London.
- KANTER, R. M., STEIN, B. A., JICK T. D., (1992), *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, NY.
- KİTCHEN, P. & DALY, F. (2002). “Internal communication during change management”, *Corporate Communication: An International Journal*, 7(1), 45-63.
- KLEİN, S. (1996). “A management communication strategy for change”, *Journal of Organizational Change Management*, 8(2), 32-46.
- LOK, P. & CRAWFORD, J. (1999). “The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development”, *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 366-374.
- MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI, P. H., (1992), *Management Concepts and Applications*, 4th ed., Harper Collins Publishers.
- MUNTER, M., (1987), *Business Communication: Strategies and Skill*, Prentice Hall Int., NJ.
- PARNELL, J. A. & MENEFEER, M. L. (2007), “The View Changes at the Top: Resolving Differences in Managerial Perspectives on Strategy”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72 (2), 4-14.
- PARNELL, J. A. (2003). “Five Critical Challenges in Strategy Making”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 68 (2), 15- 22.
- PENG, W. & LİTTELJOHN, D. (2001). “Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 360-363.
- PRICE, J.L. (1997), “Handbook of Organizational Measurement”, *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), pp. 303- 358.
- Qi, H. (2005). “Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers”, *Management International Review*, 45(1), 45-70.



- RACHMAN, D. J., MESCON, M. H., BOVEE, C. L., THILL, J. V., (1996), Business Today, 8. edition, Mc Graw Hill Compony, NY.
- RAPERT, M., VELLİQUETTE, A., & GARRETSON, J. (2000). “The strategic implementation process; evoking strategic consensus through communication”, Journal of Business Research, 55(4), 301-310.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N., (1994), Management, John Willey and Sons, USA.
- SHAH, A. M., 2005, “The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles”, Global Business Review, 6(2), 293-302.
- SIGBAND, N. B., BELL, A. H., (1989), Communication for Management and Business, 5. ed., Scott and Foresman Co., Illinois.
- THAKUR, M. (1998). “Involving middle managers in strategy making”, Long Range Planning, 31, 732-41.
- TUTAR H. (2003). Örgütsel İletişim, 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- WOOLDRIDGE, B. & Floyd, S.W. (1990). “The strategy process, middle management involvement, and organizational performance”, Strategic Management Journal, 11, 231-41