

**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ;**  
**KARAMAN BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan

Muhammet PAYLI

150411110



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ; KARAMAN  
BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan

MUHAMMET PAYLI

Danışman

Yrd. Doç. Dr. MURAT BAY

YÜKSEK LİSAN TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Karaman

Kasım, 2017

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ; KARAMAN  
BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi:10.11.2017

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Muhammet Fatih Bilal ALODALI

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Sefa USTA

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 19.10.2017 tarihli ve 2017/33-239 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



## ÖNSÖZ

Günümüzde her geçen gün birçok alanda olduğu gibi ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda da değişimler ve gelişmelerin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarının kendi aralarındaki rekabet savaşında üstünlüğü sağlamada önemli ölçüde etkisi olan stratejik planlar ve örgüt kültürü anlayışında değişimler yapılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu değişimlerin arasında yer alan en önemli olanlarından biri stratejik planlama, diğeri ise örgüt kültürü konusudur. Son zamanlarda örgüt kültürü ve stratejik plan konularında birçok çalışmaların yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar örgüt kültürünün veya stratejik planlamanın diğer konularla ilişkilendirilmesi ve etkileri üzerinde yapılmıştır. Her örgütte olduğu gibi belediyelerde kent halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarına en iyi ve istenilen şekilde cevap vermesi beklenmektedir. Bu beklentileri karşılayabilmek için belediyeler merkezden kendi paylarına düşen kamu kaynaklarını kurum içinde ve dışında bulunan örgüt üyelerinin kültürünü de dikkate alarak en verimli ve etkili olacağını düşündüğü stratejik planı hazırlayarak uygulaması ile mümkün olacaktır. Doğru stratejik planların seçilerek örgüt kültürü ile uyumlaştırılması sonucu yapılan stratejik planlar başarıya ulaşacaktır. Bunun üzerine yapmış olduğu projeler vasıtasıyla merkezden kendi paylarına daha fazla kaynak aktarılmasını sağlayarak toplumun beklentilerine daha rahat bir şekilde karşılık verilecek diğer kurumlar karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamış olacaktır. Lisansüstü akademik eğitimim süresince fedakâr bir şekilde her türlü yardımları tarafıma sunan, sayın tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat BAY'a tez konusunun belirlenmesinde ve hazırlaması sürecinde göstermiş olduğu ilgiden dolayı teşekkür ederim. Söz konusu çalışma, kıymetli eşimin destekleri, iş arkadaşlarımdan bana göstermiş oldukları fedakâr davranış ve yardımları sayesinde gerçekleşmiştir. Çalışma zamanı içerisinde en etkili motivasyon kaynağım olduklarından dolayı hepsine ayrı ayrı teşekkür ederim. *“Bu araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonunca kabul edilen 14 YL 17 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.”*

## **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ; KARAMAN BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA**

### **ÖZET**

Yeni ekonomide meydana gelen gelişmeler örgütlerde rekabetçi ve stratejik düşünmeye yol açmıştır. Özel ve kamu alanındaki örgütlerin bu anlamda gelişmelere ayak uydurabilmek için örgüt kültürü ve stratejik planlama çalışmalarına ayrıca önem vermeleri gerekmektedir. Örgüt kültürü stratejik planlama çalışmalarında önemli bir unsurdur. Stratejik yönetimin uygulanabilmesi için özel ve kamu örgütlerinde stratejik planlama çalışmaları önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı bir belediyede örgüt kültürü ve stratejik planlama düzeyini tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın örneklem grubunu Karaman Belediyesinde idari kısımda çalışan personel oluşturmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürü ve stratejik planlama arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün stratejik planlama üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Diğer bulgular ise örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik plan ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik planlama ile çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örgüt kültürü açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik plan açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Rekabetçi Örgüt Kültürü, Stratejik Plan

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC PLANNING PROCESS; AN IMPLEMENTATION IN THE KARAMAN MUNICIPALITY**

### **ABSTRACT**

Developments in the new economy have led to competitive and strategic thinking in organizations. Organizations in the private and public sphere need to pay special attention to organizational culture and strategic planning work in order to keep up with the developments in this sense. Organizational culture is an important element in strategic planning studies. Strategic planning work in private and public organizations is important for the implementation of strategic management. In this context, the main aim of the research is to identify the level of organizational culture and strategic planning in the municipality and to show the relation between them.

The sample group of the researchers is the staff working in the administrative part of Karaman Municipality. It has been found that there is a meaningful relationship between organizational culture and strategic planning in this research and organizational culture has a decisive influence on strategic planning.

Other findings show a significant difference between organizational culture and educational status. There is a meaningful difference between the strategic plan and the educational situation. There is a meaningful difference between strategic planning and the working year. There is a meaningful difference between men and women in terms of organizational culture. In terms of strategic plan, it was found that there is a meaningful difference between men and women.

**Key Words:** Organizational Culture, Competitive Organizational Culture, Strategic Plan

## İÇİNDEKİLER

|                       | <u>Sayfa</u> |
|-----------------------|--------------|
| ÖZET.....             | İ            |
| ABSTRACT.....         | İİ           |
| İÇİNDEKİLER.....      | İİİ          |
| TABLolar LİSTESİ..... | Xİ           |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | Xİİİ         |
| GİRİŞ.....            | 1            |

## BİRİNCİBÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TÜRLERİ, MODELİ, BOYUTLARI, ÖGELERİ VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1.1.Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı.....     | 4  |
| 1.2.Örgüt Kavramı.....                        | 4  |
| 1.3.Kültür Kavramı.....                       | 5  |
| 1.4.Örgüt Kültürü.....                        | 6  |
| 1.4.1.Örgüt Kültürü Kavramının Tarihçesi..... | 7  |
| 1.4.2.Örgüt Kültürünün Önemi.....             | 8  |
| 1.4.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....       | 9  |
| 1.4.4.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....     | 10 |
| 1.4.5.Örgüt Kültürünün Yararları.....         | 11 |
| 1.5.Örgüt Kültürü Türleri.....                | 12 |
| 1.5.1.Maddi ve Manevi Kültür.....             | 12 |
| 1.5.2.Baskın ve Alt Kültür.....               | 13 |
| 1.5.3.Güçlü ve Zayıf Kültür.....              | 13 |
| 1.5.4.Ulusal Kültür.....                      | 14 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.6.Örgüt Kültürü Modelleri.....                      | 14 |
| 1.6.1.Açıklayıcı Modeller.....                        | 15 |
| 1.6.1.1.Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli.....       | 15 |
| 1.6.1.2.W. G. Ouchi'nin “Z-Kültürü” Modeli.....       | 16 |
| 1.6.1.3.Peters ve Waterman Modeli.....                | 18 |
| 1.6.1.4.Kilmann Modeli.....                           | 20 |
| 1.6.1.5.E.H. Schneider Modeli.....                    | 21 |
| 1.6.1.6.Denison Örgüt Kültürü Modeli.....             | 22 |
| 1.6.2. Sınıflayıcı Modeller.....                      | 25 |
| 1.6.2.1. Harrison ve Handy Modeli.....                | 25 |
| 1.6.2.2. T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli.....      | 27 |
| 1.6.2.3. Hofstede Modeli.....                         | 28 |
| 1.6.2.4. M.F.R Kets De Vries ve D. Miller Modeli..... | 30 |
| 1.6.2.5. H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli.....       | 32 |
| 1.6.2.6.Trompenaar Modeli.....                        | 32 |
| 1.6.2.7. Miles ve Snow Modeli.....                    | 33 |
| 1.6.2.8. Quinn ve Cameron Modeli.....                 | 34 |
| 1.6.2.9. Byars Modeli.....                            | 36 |
| 1.6.2.10. Ansoff Modeli.....                          | 37 |
| 1.7.Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar.....           | 38 |
| 1.7.1.Değerler.....                                   | 38 |
| 1.7.2.Varsayımlar (Temel Sayıtlar).....               | 39 |
| 1.7.3.Lider ve Kahramanlar.....                       | 39 |
| 1.7.4.Mitler ve Hikâyeler.....                        | 40 |
| 1.7.5.Dil.....                                        | 40 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1.7.6.Semboller.....                                   | 40 |
| 1.7.7.Törenler ve Usuller .....                        | 41 |
| 1.7.8.Normlar.....                                     | 41 |
| 1.7.9.İnançlar.....                                    | 41 |
| 1.7.10.Fizik Çevre .....                               | 42 |
| 1.7.11.Adetler (Ritüeller) .....                       | 42 |
| 1.8.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi.....          | 43 |
| 1.8.1.Kurucunun Rolü.....                              | 44 |
| 1.8.2.İç Çevre Faktörleri.....                         | 44 |
| 1.8.3.Dış Çevre Faktörleri.....                        | 45 |
| 1.9.Örgüt Kültürünün Bazı Kavramlarla İlişkisi.....    | 46 |
| 1.9.1.Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi.....     | 46 |
| 1.9.2.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi.....      | 46 |
| 1.9.3.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Strateji İlişkisi..... | 48 |
| 1.9.4.Örgüt Kültürü ve Sosyalizasyon.....              | 49 |
| 1.9.5.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi..... | 49 |
| 1.9.6.Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi.....          | 50 |
| 1.9.7.Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi.....           | 50 |
| 1.9.8.Örgüt Kültürü ve Performans İlişkisi.....        | 51 |
| 1.9.9.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim.....           | 52 |

## İKİNCİBÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI VE REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.1.Örgüt Kültürünün Boyutları..... | 53 |
| 2.1.1.Bireysel Özerklik.....        | 54 |
| 2.1.2.Örgütsel Yapı.....            | 54 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.Örgütsel Destek.....                     | 55 |
| 2.1.4.Örgütsel Kimlik.....                     | 56 |
| 2.1.5.Örgütsel Adalet.....                     | 57 |
| 2.1.6.Çalışmada Hoşgörü.....                   | 57 |
| 2.1.7.Risk Üstlenmeyi Teşvik.....              | 58 |
| 2.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü.....              | 59 |
| 2.2.1.Pazar Odaklılık.....                     | 60 |
| 2.2.1.1.Pazarlama Kavramı.....                 | 60 |
| 2.2.1.2.Pazar Odaklılık Kavramı.....           | 61 |
| 2.2.1.3.Pazar Odaklılığın Boyutları.....       | 61 |
| 2.2.1.3.1.Müşteri Odaklılık.....               | 62 |
| 2.2.1.3.2.Rakip Odaklılık.....                 | 63 |
| 2.2.1.3.3.Fonksiyonlar Arası Koordinasyon..... | 63 |
| 2.2.2.Öğrenme Odaklılık.....                   | 64 |
| 2.2.2.1.Öğrenme Kavramı.....                   | 65 |
| 2.2.2.2.Öğrenme Odaklılık Kavramı.....         | 65 |
| 2.2.2.3.Öğrenme Odaklılığın Boyutları.....     | 65 |
| 2.2.2.3.1.Öğrenmeye Bağlılık.....              | 65 |
| 2.2.2.3.2.Açık Fikirlilik.....                 | 66 |
| 2.2.2.3.3.Paylaşılan Vizyon.....               | 66 |
| 2.2.3.Girişim Odaklılık.....                   | 67 |
| 2.2.3.1.Girişimcilik Kavramı.....              | 67 |
| 2.2.3.2.Girişim Odaklılık Kavramı.....         | 68 |
| 2.2.3.3.Girişim Odaklılığın Boyutları.....     | 68 |
| 2.2.3.3.1.Otonomi Eğilimi.....                 | 68 |

|                                             |      |
|---------------------------------------------|------|
| 2.2.3.3.2.Yenilikçilik Eğilimi.....         | viii |
| 2.2.3.3.3.Risk Alma Eğilimi.....            | 69   |
| 2.2.3.3.4.Proaktiflik Eğilimi.....          | 70   |
| 2.2.3.3.5.Rekabetçi Agresiflik Eğilimi..... | 70   |

## ÜÇÜNCÜBÖLÜM

### BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ AŞAMALARI

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.Strateji Kavramı.....                                         | 71 |
| 3.2.Stratejinin Özellikleri.....                                  | 71 |
| 3.3.Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....                  | 72 |
| 3.4.Planlama Kavramı.....                                         | 73 |
| 3.5.Planlama Özellikleri.....                                     | 73 |
| 3.6.Planlama Türleri.....                                         | 74 |
| 3.7.Stratejik Planlama Kavramı.....                               | 75 |
| 3.7.1.Stratejik Planlamanın Tanımı.....                           | 76 |
| 3.7.2.Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi.....                | 77 |
| 3.7.3.Stratejik Planlamanın Özellikleri.....                      | 78 |
| 3.7.4.Stratejik Planlamanın Amacı.....                            | 79 |
| 3.7.5.Stratejik Planlamanın Yararları.....                        | 80 |
| 3.7.6.Stratejik Planlamanın Genel Planlama Türleri İle Farkı..... | 82 |
| 3.7.7.Stratejik Planlamanın Sakıncaları.....                      | 83 |
| 3.8. Stratejik Planlama Sürecine Katılması Gerekenler.....        | 84 |
| 3.9. Stratejik Planlama Süreci.....                               | 85 |
| 3.9.1.Hazırlık Aşaması.....                                       | 87 |
| 3.9.2.Mevcut Durum Analizi.....                                   | 89 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.9.2.1.İç Çevre (İşletme, İş Çevresi) Analizi.....                                      | 89  |
| 3.9.2.2 Dış Çevre Analizi.....                                                           | 90  |
| 3.9.2.3 Paydaş Analizi.....                                                              | 91  |
| 3.9.2.4. Trend ve Senaryo Analizi.....                                                   | 92  |
| 3.9.2.5. Futz (Swot) Analizi.....                                                        | 92  |
| 3.9.3. Geleceğin Tasarlanması.....                                                       | 94  |
| 3.9.3.1.Misyon.....                                                                      | 94  |
| 3.9.3.2.Vizyon.....                                                                      | 95  |
| 3.9.3.3.İlkeler (Temel Değerler).....                                                    | 96  |
| 3.9.4. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....                                    | 96  |
| 3.9.4.1. Stratejik Amaç Belirlenmesi.....                                                | 97  |
| 3.9.4.2. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi.....                                          | 97  |
| 3.9.5. Uygulama Aşaması.....                                                             | 97  |
| 3.9.6. İzleme ve Değerlendirme.....                                                      | 98  |
| 3.10.Türkiye'de Belediyeler ve Tarihsel Gelişim.....                                     | 99  |
| 3.11.5393 Sayılı Yasaya Bağlı Belediyelerin Görev ve Yetkileri.....                      | 102 |
| 3.12.Belediyenin Organları.....                                                          | 105 |
| 3.12.1.Belediye Başkanı.....                                                             | 106 |
| 3.12.2.Belediye Meclisi.....                                                             | 106 |
| 3.12.3.Belediye Encümeni.....                                                            | 106 |
| 3.13.Belediyelerde Örgüt Yapısı.....                                                     | 106 |
| 3.14.Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısı ve İşlevleri.....                 | 107 |
| 3.15.Belediyelerde Örgüt Kültürünün Personele İletilmesinde Kullanılabilecek Yollar..... | 109 |
| 3.16.Belediyelerde Stratejik Planlama ve Yasal Alt Yapısı.....                           | 110 |

|                                                                                                      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 3.16.1.Belediyelerde Stratejik Planlama.....                                                         | x<br>113 |
| 3.16.1.1.Belediyelerde Stratejik Planlamaya İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....                           | 114      |
| 3.16.1.2.Belediyelerde Stratejik Planın Amaçları.....                                                | 115      |
| 3.16.1.3.Belediyelerde Stratejik Planın Avantajları.....                                             | 115      |
| 3.16.1.4.Belediyelerde Stratejik Planlamanın Dezavantajları.....                                     | 117      |
| 3.16.1.5.Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlerde Başarılı Olması İçin Öneriler.....                 | 117      |
| 3.16.2.Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci.....                                                  | 118      |
| 3.16.2.1.Stratejik Planlama Sürecinin Belediyelerde Uygulanmasına Yönelik Modelsel Bir Yaklaşım..... | 121      |
| 3.17.Belediyelerde Örgüt Kültürü ile Stratejik Planlama Sürecinin İlişkilendirilmesi.....            | 122      |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KARAMAN BELEDİYESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                            | 124 |
| 4.2.Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları.....                         | 125 |
| 4.3.Araştırmanın Yöntemi.....                                                   | 125 |
| 4.4.Güvenilirlik ve Normal Dağılım Analizi.....                                 | 126 |
| 4.5.Araştırmaya Katılan Kurum ve Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler..... | 126 |
| 4.6.Örgüt Kültürü ile ilgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi.....           | 131 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.7.Stratejik Planlama Süreci İle İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi.....               | 133 |
| 4.8.Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testi.....                                            | 135 |
| 4.9.Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizleri..... | 138 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                                                          | 141 |
| KAYNAKÇA.....                                                                                   | 144 |
| EKLER.....                                                                                      | 180 |

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b> Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları.....             | 16  |
| <b>Tablo 2.</b> Ouchi'nin “Z Kültürü Modeli”.....                                    | 17  |
| <b>Tablo 3.</b> Denison Örgüt Kültürü Modeli.....                                    | 23  |
| <b>Tablo 4.</b> Stratejik Plan İle Genel Plan Arasındaki Fark.....                   | 82  |
| <b>Tablo 5.</b> Stratejik Planlama Süreci.....                                       | 86  |
| <b>Tablo 6.</b> Belediyenin Evrensel Özellikleri-Türk Belediyesinin Özellikleri..... | 100 |
| <b>Tablo 7.</b> Karaman Belediyesi Personel Durum Çizelgesi.....                     | 125 |
| <b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti.....                              | 126 |
| <b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılanların Yaşı.....                                   | 127 |
| <b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu.....                         | 127 |
| <b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılanların İş Yerinde Çalışma Süresi.....             | 128 |
| <b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süresi.....                 | 128 |
| <b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılanların Çalışma Statüsü.....                       | 128 |
| <b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılanların Hizmet Sınıfı.....                         | 129 |
| <b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılanların İdari Görevi.....                          | 129 |
| <b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Birimi.....                      | 130 |
| <b>Tablo 17.</b> Örgüt Kültürü İle İlgili Sorular.....                               | 131 |
| <b>Tablo 18.</b> Stratejik Planlama İle İlgili Sorular.....                          | 134 |

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 19.</b> t Testi Stratejik Planlama Açısından Erkekler ile Kadınlar Arasındaki Farklılık Testi..... | 136 |
| <b>Tablo 20.</b> t Testi Örgüt Kültürü Açısından Kadınlarla Erkekler Arasındaki Farklılık Testi .....       | 136 |
| <b>Tablo 21.</b> Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Farklılık Testi.....                                        | 137 |
| <b>Tablo 22.</b> Eğitim Durumu ve Stratejik Planlama Farklılık Testi.....                                   | 137 |
| <b>Tablo 23.</b> Çalışma Süreleri ve Stratejik Planlama Farklılık Testi.....                                | 137 |
| <b>Tablo 24.</b> Çalışma Statüleri ile Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Farklılık Testi.....             | 138 |
| <b>Tablo 25.</b> Hizmet Sınıfları ile Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Farklılık Testi.....              | 138 |
| <b>Tablo 26.</b> Stratejik Planlamanın Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi-1.....                               | 139 |
| <b>Tablo 27.</b> Stratejik Planlamanın Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi-2.....                               | 139 |
| <b>Tablo 28.</b> Araştırma İle İlgili Kabul ve Ret Edilen Hipotezler.....                                   | 139 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.</b> FÜTZ (Swot) Analizinin Temel Çerçevesi.....  | 94  |
| <b>Şekil 2.</b> Stratejik Planın Yararları.....              | 116 |
| <b>Şekil 3.</b> Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci..... | 122 |

## GİRİŞ

Kurum ve kuruluşlar tarafından daha önceleri fazla dikkate alınmayan ve kullanılmayan stratejik plan son zamanlarda yapılan yasal zorunluluk ve ihtiyaçlardan dolayı kullanılması zorunlu hale getirilmiştir. Kurum ve işletmeler diğer kurum ve işletmeler karşısında rekabet üstünlüğünü elde etmek ortak maksatlarındandır. Bütün kuruluşlar faaliyet alanlarına giren konularda en tepe noktada olmak istemektedirler. Kurumlar faaliyet alanlarına giren konular ile ilgili görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek ve ihtiyaç sahiplerini tatmin etmek için çaba göstermektedir. Kurumlar faaliyetleri ile ilgili çalışmalarını etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ise, son derece etkin bir stratejik planlamaya ihtiyaçlarının olduğu söylenebilir. Ancak bu stratejik planın başarıya ulaşması için stratejik planın uygulama ve hazırlama aşamasında örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örgüt kültürü stratejik planın hazırlamasından, hayata geçirilmesine kadar geçen bütün süreçte büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü bu öneminden dolayı stratejik planın hazırlanmasında ve uygulanmasında göz önünde bulundurulması zorunlu hale gelmiştir.

Günümüzde son zamanlarda kurum ve işletmeler hızla gelişmekte olan dünyadaki gelişmeleri dikkatle takip etmek zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk kurum ve işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak veya en azından mevcut durumunu korumak istemelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Kurumlar amaç ve hedeflerine ulaşmak için öncelikle iyi bir şekilde hazırlanmış stratejik planlara ihtiyaçları vardır. Stratejik plan, örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedeflere nasıl ulaşacağı ve başarılı olup olmadığının tespitinin nasıl değerlendireceği hakkında kararların alınması maksadıyla yapılan sürekli bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu planların hazırlanırken kurumun misyon ve vizyonunu göz önünde bulundurulmalı ve bunların arasında uyum sağlanmalıdır. Ayrıca stratejik planlar hazırlanırken örgütün liderinin izlemiş olduğu yönetim anlayışı çok önemlidir. Örgütün hazırlanacak olan stratejik planını hazırlayan ekibin bilgili, tecrübeli, her zaman kendisini geliştirmekte olan başarılı üst düzey yöneticilerden seçilmelidir. Stratejik planın hazırlanarak verimli bir şekilde uygulamaya konması ve sonucunda stratejik planda istenilen başarının sağlanması için bazı hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu hususlar arasında yer alanlardan biride, örgüt kültürünün olarak söylenebilir.

Örgüt kültürü, kurum içinde veya dışında çalışanların büyük bir kısmı tarafından benimsenerek kabul görmüş çok zamandır kullanılan ve aynı zamanda yeni katılan üyelere aktarılan değerler, varsayım ve inançları gösteren öğeler olarak tanımlanabilir. Örgüt çalışanları kendi içerisinde ve dış çevre ile iyi ilişkiler kurabilmesinde örgüt kültürü aktif rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların kendi aralarında paylaşım ve örgütü benimseme ruhunun gelişmesine, birlik ve beraberliğin sağlanmasında, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Birçok örgüt kültürü modelleri bulunmaktadır. Bunlar; Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli, W. G. Ouchi'nin "Z-Kültürü" Modeli, Peters ve Waterman Modeli, Kilmann Modeli, E.H. Schneider Modeli, Trompenaars Modeli, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Harrison ve Handy Modeli, T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli, Hofstede Modeli, M.F.R Kets De Vries ve D.Miller Modeli, H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli, Miles ve Snow Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Byars Modeli ve Ansoff Modeli olarak belirtilebilir. Örgüt kültürünün öneminin yanında örgütteki insan kaynakları biriminin de örgütün içindeki mevcut kültürlerin ve yeni kültürlerin çalışanlar arasında aktarılmasının sağlanması da örgütün geleceği açısından önem taşımaktadır.

Örgütler var oluş nedenleri ile ilgili görevlerini en iyi yapabilmek için sürekli olarak bulundukları rekabet ortamında gelişim göstermek ve gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Örgütler bu zorunlulukları yerine getirirken öncelikle sağlam temeller üzerine inşa edilmiş ve gereksinimler doğrultusunda, yeni kültürler de ekleyip örgütü ayakta tutarak birlikteliğin sağlanması gerekir. Örgüt belirttiğimiz bu gereksinimleri yerine getirmesine müteakip rekabetçi bir örgüt yapısını benimseyerek rakiplerine karşı üstünlük sağlayarak, faaliyet alanlarında en iyisini yapmasına olanak sağlaması ile sonuçlanacaktır. İşte bu nedenden dolayı rekabetçi örgüt kültürü son derece kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Mahalli idareler arasında yer alan belediyelerin görevi bölge halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamaktır. Belediyeler faaliyet alanları içindeki görevlerini istenilen ölçüde yerine getirebilmek için iyi bir stratejik plana ihtiyacı vardır. Belediye bu stratejik planlarını yerine getirirken örgütün iç ve dış paydaşları ile birlikte istişare içinde hazırlamaları gerekmektedir. Stratejik planlar hazırlanırken örgütün içyapısı göz önünde bulundurulmalı ve örgüt kültürü dikkate alınarak hazırlanan stratejik planların başarıya

ulaşmasını mümkün olmaktadır. Örgüt kültürü dikkate alınmayan stratejik planlarda başarılı olması mümkün olmadığı gibi kurumunda geleceğini tehlikeye sokmaktadır. Stratejik planlarda göz önünde bulundurulması gereken hususlar göz önünde bulundurulmadığı zaman stratejik planın faydasından çok zararı görölmekte olduğu da unutulmamalıdır.

Belediyeler stratejik planını hazırlarken diğery hususlarla birlikte örgüt kültürünü de dikkate alarak hazırlayarak ancak hedef ve maksatlarına ulaşması mümkün olacaktır. Böylece belediye merkezden kendi payına düşen mali kaynakları yapmış oldukları başarılı stratejik planlarla daha verimli harcayarak daha fazla mahalli müşterek ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TÜRLERİ, MODELİ, BOYUTLARI, ÖGELERİ VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

#### 1.1.Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Son zamanlarda örgütler üzerine yapılan çalışmalarda onları başarılı gösteren faktörler içerisinde her örgütün iş yapma biçimi, paylaştığı değerler ve kendine has kimliği ön plana çıkmakta ve bir başka deyişle örgütün sahip olduğu kültürün önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir. Örgütlerde hedefleri ve ihtiyaçları destekleyen, bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sistem içinde sağlam bir temel içine yerleştirilmesi gereklidir. Yönetmelik politika ve stratejiler, çalışma prensipleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenek ve alışkanlıklar bu sistemin unsurlarını oluşturduğu söylenebilir. Örgütün her bir ferdinin uyum göstermesini beklediği bu unsurların oluşturduğu bütün “örgüt kültürü”dür. Nasıl ki her toplumun kendine özgü ve bir birinden farklı kültürleri varsa, o toplum içinde varlığını devam ettiren her örgütünde kendine ait bir örgüt kültürü vardır. Çünkü her örgütün ulaşmak istediği hedef bir birinden farklıdır. Bunun sonucu olarak da her örgütün kültürü diğer örgüt kültürlerinden farklı olmaktadır (Sırkıntioğlu, 2011:29).

Örgütler, insanlar tarafından toplum içerisinde oluşturularak faaliyetlerini sürdürürler. Bu nedenle örgütler, hem kültürün bir ögesidir, hem de kendi içerisinde ayrı bir kültür meydana getirirler. Örgüt kültürü, kurumun misyonundan, amacından, ortamından, hedeflerinden ve bunlar için ihtiyaç duyulan gereksinimlerden ortaya çıkarmaktadır. Benzer şekilde, çalışanların davranışlarını ve örgütün görünüm durumunu etkileyen değer yargıları ve davranış şekilleri sürecini ifade ettiği söylenebilir (Erdal, 2010:7).

#### 1.2.Örgüt Kavramı

Günümüzde örgütle, uygarlık eş anlamı ifade etmektedir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan hedeflerine ulaşabilmek ve hayata geçirebilmek için iş birliği yaparlar. İş birliği yapılmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağını artık farkına varılmıştır. Ortak bir

çalışmayı gerektiren bir amacın hayata geçirilmesinde birden fazla bireyin güç ve çalışma faaliyetlerini birleştirmesi zorunludur. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden faydalanır. Diğer taraftan örgüt, sadece içindeki süreçlerle kapalı bir sistem değildir. Çevre ile devamlı etkileşim içinde bulunan açık bir sistemdir (Demir, 2005:14).

Örgüt, iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın hayata geçirilmesi için bir takım insan faaliyetlerinin mantıklı bir biçimde organize edilmesi olarak tanımlanabilir (Kök ve Özcan, 2012:114).

Örgüt toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçlarını hayata geçirecek işleri yapmak üzere güçlerini koordine eden insanların oluşturduğu toplumsal bir sistemdir. Örgüt çevreleri ile devamlı etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde oldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem arz etmektedir (Uçkun, Uşkun, Demir ve diğerleri, 2013:70).

Örgütler farklı kültür yapılarına sahip olan insanlardan oluştuğundan dolayı, yöneticiler için bazı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Çünkü farklı kültür anlayışına sahip olan insanların tamamını örgütün istekleri doğrultusunda verimli ve etkili bir şekilde yönetmek ve örgütün sahip olduğu değerleri onlara kabullendirebilmek gerçekten büyük bir çalışmayı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle yöneticiler astların kültürel yapılarını bilmeli ve ona göre bir davranış sergilemelidir (Altunay, 1999:34).

### **1.3.Kültür Kavramı**

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik latin fiillerinden olan “colera” veya “cultura” dan geldiği kabul edilmektedir. Bu kelimenin insanlık tarihinde insanın hayat biçimi ile ilişkilendirilebilmesi için 1750 yılı başlarını beklemek gerekmiştir (Polat, 2004:5).

Kültür kavramına ilk kez “insanın yaşama tarzı” anlamının yüklenmesi 1750’li yıllarda rastlanır. O dönem de en fazla referans alınan tanım ise Taylor’ a göre, “kültür, bilgiyi imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi

olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür” (Nişancı, 2012:1281).

Kültür, insan davranışları üzerinde etkisi olan ve örgütsel performansın artırılmasında rol oynayan fazlaca önemli unsurlardan birisidir. Kültürün örgütleri birbirinden farklılaştıran, ayırıştırıcı bir özelliği bulunmaktadır. Bununla birlikte kültür, örgüt içerisinde çok farklı bir işlev görerek birleştirici, bütünleştirici bir rol oynamakta, sahip olunan ortak değerler yoluyla çalışanların bir uyum içinde çalışmalarını ve performanslarını artırmalarına olanak sağlar (Çalışkan, 2013:91). Kültür örgüt içinde çalışanları kendi arasında bir birbirine güçlü bir şekilde bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının gerçekleştirilmesinde ve başarılmasında kültürün çok önemli bir yeri ve önemi olduğu söylenebilir (Egin, 2016:8).

Bireyler davranışlarını ne şekilde ve yönde gerçekleştireceklerini içinde bulundukları örgüt ve yaşadıkları toplumun kültürel kalıpları sayesinde öğrenimlerini gerçekleştirirler. Yöneticilerin de toplumun bir üyesi olarak çalışanlarından verim elde edebilmesi için; örgüt içindeki ve dışındaki çalışanlarını iyi analiz edip çalışanların davranışlarını anlamaya çalışması gerekmektedir. Bu sebeple yönetici hem bireyin yetiştiği alt kültürü, hem de toplumun genel kültürü hakkında bilgisi olmalı ve tanımalıdır (Sune, 2016:13-14).

#### **1.4.Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş değerler, varsayım ve inançları gösteren, çalışanların iş hayatındaki performanslarını, davranışlarını ve bir bütün olarak örgütün performansını önemli derecede etkileyen öğeleri içermekte olduğu belirtilebilir (Gündüz Çekmecelioğlu, Acaray ve Akturan, 2015:140). Farklı bir tanım olarak örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kabul edilebilir düzeyde olumlu ve uyumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni katılanlara programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak gösterilen, bir takım varsayımlardan oluştuğu belirtilebilir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010:75-76).

Örgüt kültürüne bütün üyelerin içtenlikle inanmaları, örgütün misyon ve stratejisini hayata geçirilebilmesi için örgütsel etkinliğin, değişimin ve verimliliğin başarılmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşmasını sağlar ve örgüt birimi veya daha büyük takımlara bir biri arasında bağlılık yaratır. İş görenlere ne söylemeleri ve ne yapmaları gerektiği hususunda ip uçları vererek örgütü bir birine bağlayan sosyal bir yapıştırıcı görevini üstlenir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012:60). Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların olduğu kadar, örgüt üyelerinin de rolü bulunmaktadır, örgüt içinde bulunan çalışanlar da kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün oluşması ve gelişmesi örgüt içindeki, üyelerin toplu yaşamasının sonucudur (Leblebici, 2016:25).

#### **1.4.1.Örgüt Kültürü Kavramının Tarihçesi**

Günümüzde örgüt kültürü olarak ifade edilen kavram, ilk olarak 1930’lu ve 1940 yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo’nun biçimsel olmayan örgütlerin doğasını, değerlerini ve duygularını inceledikleri araştırmada bulunmuştur (Taşdan, 2014:26).

Örgüt kültürü kavramının örgüt bilimi literatürüne girmesinde farklı sosyal disiplinlerin katkıları bulunmaktadır. Örgüt kültürünün temel olarak örgüt sosyolojisi alanındaki bilim insanlarının çalışmalarını gösterdiği bununla birlikte antropoloji ve bilişsel psikoloji disiplinlerinin de bu kavrama önemli faydalar sağladığı görülmüştür. İngiltere’de 1951 yılında Elliott Jaques tarafından yazılarak basılan “The Changing Culture of a Factory” adlı kitap, yönetim literatüründe kültür kavramının kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir. Silwerzweing ve Allen’in “Ortak Kültür” başlıklı 1976’da Amerika’da yayınlanan makalesiyle de örgüt kültürü yazınında bir aşama kat edilmiştir. Örgüt kültürü kavramı daha önce Blake ve Mouton tarafından 1964 yılında, o dönemde diğer yazarların “iklim” olarak tanımladığı kavramı ifade etmek için tesadüfen kullanılmıştır (Gezici, 2012:9-10).

Örgüt kültürü kavramı ilk defa 1979’da Pettigrew’in ‘Administrative and Science Quarterly’ de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken” isimindeki makalesinde geçmektedir (Çelik ve Koşar, 2015:50).

1980’li yılların başından itibaren örgüt kültürü, gerek bilim adamları, gerekse uygulayıcılar tarafından hemen hemen bütün örgütsel problemi çözmek amacıyla ele alınmıştır. Bunun nedenlerinde ilki Peters ve Waterman gibi bazı yazarların örgütsel başarılarının anahtarının güçlü bir örgüt kültürü olduğunu belirtmeleri ve bunun sonucunda yöneticilerin rekabet avantajı elde etmek umuduyla örgütlerinin kültürlerini değiştirme çalışmalarıdır. İkinci önemli etken ise; Japon ekonomisinin başarısının ve hızlı yükselişinin altında örgütlerin güçlü kültürel özelliklere sahip oluşunun bulunmasıdır (Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010:60).

Örgüt kültürü kavramı, 1980’li yıllardan sonra sosyologlar, psikologlar ve yönetim bilimciler tarafından farklı boyutlarda ele alınmaya başlanmış ve 1990’lı yıllardan günümüze kadar gelmiştir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19-20).

#### **1.4.2.Örgüt Kültürünün Önemi**

Örgüt kültürünün öneminin daha iyi kavranabilmesi için örgüt kültürüne niçin ihtiyaç duyulduğu vurgulanabilir. Araştırmacılar örgüt kültürünün gerekliliğini iki nedenle açıklamaktadır. Yeni bir kültürel ortamla karşılaşıldığında bu ortama uyum sağlayacak doğru şeylerin neler olduğunun belirlenerek bilinmesi ve bunların gerçekleştirilmesi belirsizliği engellemektedir. Bu belirsizliğin oluşturduğu gerginlikten arınmanın birinci yolu örgüt kültürünün yerleşmiş olmasıdır. İkinci yolu olarak bireysel ve örgütsel performans ile ilgili çalışanların hissettiklerinin anlaşılmasıdır. Bunun anlaşılması ve örgütsel verimliliğin artırılmasını sağlamak için örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç vardır. Diğer taraftan sadakatin ve örgüt içinde uyum birliğinin sağlanması ile çalışan veya hizmet alan tüm insanlara değer verildiğinin gösterilmesi örgüt kültürünün oluşması ile mümkün olmaktadır (Doğan, 2015:6).

Örgüt kültürünün örgütlerde gerek bireysel, gerekse örgütsel pek çok davranış ve politikanın temelini oluşturduğu bilinmektedir. Örgüt kültürü, örgütün içinde bulunanlara, ne zaman hangi davranışın gösterilmesi gerektiğini öğretmekte, çalışanları motive etmekte ve belirsizliğin olduğu durumlarda çözüm yolları göstermektedir. Bilginin, değerlerin ve politikaların düzene koyulmasında işletmeye yardımcı olmakta ve her

düzeyde etkisini önemli ölçüde göstermekte olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:113).

### 1.4.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Her örgüt kendine has kültürel özelliklere sahiptir, bu özellikler farklı kurum, işletme ya da organizasyonların çalışma ilkelerine, çevre ile ilişkilerine, içindeki çalışanların örgüt içindeki davranışlarına ve tarihsel gelişimine ilişkin olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örgüt kültürü kavramı ve tanımı üzerine yapılan birçok tanımda olduğu gibi, araştırmalar örgüt kültürünün farklı özelliklerini ortaya koymaktadır (Öztürk, 2014:24).

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliğine vardığı örgüt kültürün özellikleri aşağıda olduğu gibi maddeler halinde özetlenebilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:228).

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup içindeki üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır.
4. Örgüt kültürü düzenli bir biçimde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgüt kültürü ile ilişkili farklı kişiler tarafından sayılan çeşitli özellikler karşılaştırıldığında ve eşleştirildiğinde örgüt kültürünün özünü oluşturan on özellik aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Çelik, 2013:21).

1. **Bireysel Girişim:** Bireylerin sahip olduğu sorumluluk, özgürlük ve bağımsızlık derecesi.
2. **Risk Toleransı:** Çalışanların cesaret edeceği atılganlık, yenilikçilik ve risk aracılık derecesi.
3. **Rota:** Bir örgütün yaratabileceği açık amaçlar ve performans beklentileri derecesi.
4. **Bütünleşme:** Örgüt içerisindeki birimlerin koordineli bir biçimde hareket etme derecesi

**5. Yönetimin Desteği:** Yöneticilerin aslarına sağladığı açık iletişim, yardım ve destek derecesi.

**6. Kontrol:** Çalışanların davranışlarını denetleme ve kontrol etmede kullanılacak kurallar ve uygulamaların sayısı ve doğrudan gözetimlerin miktarı.

**7. Özdeşlik:** Üyelerin, kendi belirli çalışma gurupları ya da profesyonel olarak uzman oldukları alanlardan ziyade genel olarak kendilerini örgütle özdeşleştirme dereceleri.

**8. Ödül Sistemi:** Ödül dağılımının (ücret artışı, yükselme) kıdem ve adam kayırmacılığın tersine çalışanların performans kriterini temel alma derecesi.

**9. Çatışma Teorisi:** Çalışanların çatışmaları ve eleştirileri açık bir şekilde ortaya koyma derecesi.

**10. İletişim Modeli:** Örgütsel iletişimin formal otorite hiyerarşisi kısıtlanma derecesi.

Örgüt kültürünün özelliklerine yukarıda belirtilenlerden farklı olarak bir örgütün sahip olabileceği çeşitli özelliklerden de bahsetmek mümkündür. Bu anlamda tüm örgütler için standart bir kültür çerçevesi mümkün görülmemektedir. Yani örgüt kültürü, örgüt içinde bulunduğu sektör, üretim alanları, finansal değerleri, vizyonu ve dış çevre koşullarına bağlı olarak da değişiklik göstererek şekillenmekte olduğu söylenebilir (Aydoğdu, 2013:72).

#### 1.4.4.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün başlıca fonksiyonu, örgütün maksatlarına nasıl erişeceğine dair bir işleyiş biçimi oluşturmastır. Örgüt kültürünün fonksiyonları; örgütü diğer örgütlerden ayırması ve örgüte bir kimlik kazandırması, üyeleri birbirleri ile kaynaştırması ve dış çevre ile olan iletişimi sağlaması, örgüt mensuplarına aidiyet kazandırması, motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemesi ve bir tür yönlendirici ve kontrol edici mekanizma oluşturmaları olarak belirtilebilir (Kuşakçı, 2016:16).

İnsan davranışlarında etkili olan kültürün fonksiyonları aşağıda olduğu gibi maddeler halinde sıralanabilir (Örücü ve Ayhan, 2001:91).

1. Bir örgütü diğerlerinden ayırt eder,
2. Örgüt üyelerine bir tür kimlik verir,

3. İnsanları ortak bir değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır,

4. Sosyal sistemin devamlılığını sağlar. Personelin söyleyeceği ve yapacağı faaliyetler hakkında uygun standartlar saptayarak örgütü bir birine bağlamaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır,

5. Kültür iş görenlerin tutum ve davranışlarını yön veren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması hizmeti görür.

Örgüt kültürünün fonksiyonları örgütün kültürünü geleceğe taşıyan, çalışanların motivasyonları üzerinde önemli ölçüde etkili olan, örgütün üyeleri arasında birlik sağlayan, davranışları şekil veren, örgütün sorunlarının çözümünde etkili olan maddelerden oluştuğu söylenebilir (Keskin, 2015:10).

#### **1.4.5.Örgüt Kültürünün Yararları**

Örgüt kültürü, örgüt yöneticilerine ve çalışanlarına bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün her iki tarafa da sağladığı yararlardan bazıları aşağıdaki olduğu gibi belirtilebilir (Şahin, 2010:25-26).

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece üyelerin kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.

2. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, örgütsel verimliliği artırmaktadır.

3. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olumlu yönde katkıda bulunur.

4. Örgüt kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar ve fikir ayrılıkları önlenir.

5. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir role sahiptir. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir.

6. Örgütlerde farklı nedenlerden dolayı çatışmalar meydana gelebilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar rasyonalize edilebilir ya da yumuşatılabilir.

7. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamı devamlı kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte devamlılık kazandırmaktadır.

8. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler, o örgütün ya da kurumun kültürü ile yapılmaktadır.

Örgüt kültürünün başarılı ve faydalı bir olgu olarak kurumsal yapı içerisine entegre edilmesi, değerinin yeteri kadar verilmesi ile doğrudan ilgilidir. Aksi durumda örgüt kültürünün geçici bir faktör olarak nitelendirilmesi ve bu şekilde kabul görmesi muhtemel başarısını ve katkılarını engelleyecektir (Demirtaş Koç, 2014:9).

### **1.5.Örgüt Kültürü Türleri**

Örgüt kültürünün oluşumu çeşitli etmenlere göre değişiklik göstermektedir. Bu süreçte en önemli rolü işletme kurucuları oynamaktadır. Bunun yanı sıra iş görenlerinde kişisel özellikleri ve normları da kültürün oluşumunda ve biçimlenmesinde önemli bir etkiye sahip faktördür. Örgüt kültürü şekillendirildikten sonra yeni personellere de iletilmesi önemli bir gerekliliktir. İnsan kaynakları birimi yeni başlayanlara örgüt kültürünü aktarabilecek en önemli unsurdur. İnsan kaynakları birimi sayesinde bu kültür yeni gelenlere benimsetilip pekiştirilirken, yeni gelecek fikir ve akımlar karşısında da açık olmaya olanak sağlar (Gürbüz, 2014:16).

#### **1.5.1.Maddi ve Manevi Kültür**

Maddi kültürün temelini, insanın tabiata karşı (ama kendisi için) yaptığı her şey oluşturur. Örneğin, binalar, teknolojik yenilikler, makineler, aletler fabrikalar vb. Toplum kültürü içinde yer alan maddi unsurların oluşturduğu maddi kültür birikimi, aynı zamanda toplumun teknolojik ve ekonomik seviye durumunu bir göstergesidir (Koşar, 2014:17).

Manevi kültür, bir toplumu diğer bir toplumdaki ayırt edebilmemize olanak sağlayan örf ve adetler, kolektif davranışlar, değerler, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve

zihniyet değişikliğidir. Manevi kültür, daha karmaşık ve soyuttur ve maddi kültüre göre daha hızlı değişmektedir (Karanlık, 2014:10-11). Manevi kültür, örgüt içerisindeki yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, değer, normlar ve sembollerden oluşmaktadır. Kültürün maddi ve manevi öğeleri arasında sürekli bir etkileşim vardır. Birinde meydana gelen bir değişim diğerinin de etkilemesine neden olmaktadır (Yıldırım, 2013:7).

### **1.5.2.Baskın ve Alt Kültür**

Örgütün tamamını kapsayan, örgüt kültürü denildiğinde akla gelen, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler o örgütün baskın kültürünü oluşturmaktadır. Bir örgütün kültürü ile kastedilen, örgütün kendi içinde sahip olduğu hâkim kültürdür. Kültürün paylaşılan anlamlar ve değerler olması, onun davranışını belirleyen ve yönlendiren unsurlar olmasını sağlamaktadır. Her örgütün hâkim kültürünü oluşturan değerler vardır. Bunlar, yüksek hizmet kalitesi, yenilik, hızlı ve güvenli hizmet, hizmet odaklılık gibi farklı konularda olabilir. Örgüt çalışanların çoğunluğunun paylaştığı ve benimsediği değerler kümesinin oluşturduğu hâkim kültür, çalışanları örgüt içinde yönlendirerek günlük davranışlarına rehberlik eder (Karademir, 2014:37).

Alt kültür ise, örgüt içinde çalışanların bir kısmınca paylaşılan değerlerdir ki bunlar ortak değerler, durumlar ve deneyimlerden oluşurlar ve örgütün gelişmesinde fayda sağlarlar. Örgüt kültürü farklı güçte etkiye sahip birden fazla alt kültürden oluşur. Alt kültürler örgütteki çalışma üniteleri, hiyerarşi, sosyal faaliyetler ve daha çok coğrafi özelliklerle yakın ilişki içindedir. Örgütteki hâkim değerler ve uygulamalar alt kültürden beslenirler ve bir örgütün kültürel değerleri bu grubun değerleriyle ön plandadır. Görünmeyen bir kontrol mekanizması oluşturan baskın kültürler ise bürokratik yapıyı güçlendirici etkiye sahiptir. Baskın kültürün özellikleri alt kültürün tüm öğelerinin şekillenmesi yönünde çok önemli bir etkiye sahiptir (Yiğitceoğlu, 2013:16-17).

### **1.5.3.Güçlü ve Zayıf Kültür**

Örgüt kültürü olgusu son zamanlarda güçlü ve zayıf olma özelliklerine göre de incelenmekte olduğu bilinmektedir. Bu açıdan ele alındığında, güçlü kültürlerin çalışanların davranışları üzerinde büyük etkisi olduğu ve işten ayrılmaları da önemli ölçüde

azalttığı ileri sürülmektedir. Güçlü kültürlerde örgütün temel değerleri benimsenip korunmakta ve geniş bir düzlemde paylaşıldığı görülmektedir. Örgütün temel değerleri ne kadar çok üye tarafından kabul edilirse ve üyelerin söz konusu değerlere bağlılığı ne derece çok ise kültür de o derece güçlü olmaktadır (Demir, 2005:50).

Zayıf bir örgüt kültüründe, çalışanlar için belirli bir hedefin bulunmadığını ve çoğu çalışanın örgütün misyonu ve hedefleri ile ilgili farklı görüşleri olduğu belirtilmektedir. Ayrıca zayıf bir kültürde örgütsel değerlerle yetersiz bir bağlantının olduğu söz konusudur ve kontrol, detaylı süreçler ve bürokrasi vasıtasıyla sağlanmaktadır (Rahımı, 2013:27). Açıkça tanımlanmamış değerler ve standartların olmayışı, çalışanları ve birimleri farklı yaklaşımlara yönelmesine neden olmaktadır (Miski Aydın, 2003:45).

#### **1.5.4.Ulusal Kültür**

Ulusal kültür çok geniş kapsamlıdır ve pek çok unsurları, ortak değer yargılarını ve davranış biçimlerini içermektedir. Ulusların olduğu gibi organizasyonlar da kendine özgü inançları, değer yargıları, davranış biçimleri ve örgüt kültürünü oluştururlar. Ulusal kültürün organizasyonlardaki devamının örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Ulusal kültür, organizasyonların kendine has kültürel özelliklerinin oluşturulmasında önemli etkenler arasında yer almaktadır. Bu denklemlerle, örgütsel kültürün birçok özelliği ulusal kültür ile benzerlik göstermektedir. Organizasyonun kültürel yapısını oluşturan öğeler, üyelerinin ulusal kültürden taşıdıkları kural ve değerlerden meydana gelir. Ulusal kültürün organizasyona taşınan özellikleri üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesini sağlar. Örgüt kültürü, ulusal kültürün etkisinde oluşmakla beraber her organizasyonun sahip olduğu şartlara göre farklı özellikler taşımaktadır. Ulusal kültür bireylerce doğuştan itibaren öğrenilir ve eğitim yoluyla pekiştirilerek gelecek kuşaklara aktarılması sağlanır. Ulusal kültür ve onun alt kültürleri, bireylerin organizasyon içindeki davranışlarına yön verir. Örneğin; organizasyon içindeki üye toplumun ahlaki değerlerine ters düşecek eylemlerde bulunamaz (Güven, 1996:18-19).

#### **1.6.Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürü kapsamında bir çok araştırmacı ve akademisyen tarafından teori ile pratik arasında bir ilişki kurulabilecek şekilde soyut kavramları yönetim, liderlik,

kültürel değerlere entegre edecek şekilde kültür tiplere ve sınıflamalara ayrılmıştır (Başak, 2014:12). Karmaşık bir yapıya sahip örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi bakımından modellerin sağladığı faydalar görmezden gelinemez (Şentürk, 2014:58).

Örgüt kültürü kavramının anlaşılması ve bu kavramın örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde yönetimce kullanılabilmesi için, ortak özellikler doğrultusunda meydana getirilmiş modellerin oluşturulması ve incelenmesine ihtiyaç duyulabilir. Örgüt kültürleri, bu konu ile ilgili araştırma yapanlar tarafından örgütlerin ön plana çıkmış özelliklerine göre farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Literatürde örgüt kültürü modelleri açıklayıcı ve sınıflayıcı modeller olmak üzere ikiye ayrıldığı belirtilebilir (Ulutürk, 2016:24-25).

### **1.6.1.Açıklayıcı Modeller**

Örgüt kültürünün açıklayıcı modelleri; Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli (Dörtlü Eylem Şeması), W. G. Ouchi'nin "Z-Kültürü" Modeli, Peters ve Waterman Modeli, Kilmann Modeli, E.H. Schneider Modeli, ve Denison Örgüt Kültürü Modeli olarak belirtilebilir.

#### **1.6.1.1. Talcott Parsons'un A.G.I.L. Modeli**

ABD'li sosyal psikolog Tolgat Parsons, örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkılarından bahsetmiştir. Parsons'un "AGIL" modelinde, her toplumsal sistemde sistemin sürekliliğini sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiği ileri sürmüştür. Bu temel işlevler aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Karakışla, 2012:53).

**1. Uyum (Adaptation):** Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermesi gerekir.

**2. Amaçlar (Goalattainment):** Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma

**3. Bütünleşme (Integration):** Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında gerekli koordinasyon ve uyumunu gerçekleştirmek.

**4. Geçerlilik (Legitimacy):** İçinde yer aldığı çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

|                                                                                 |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>UYUM</b></p> <p>Sistemin değişen çevreye uyum sağlaması</p>               | <p><b>AMAÇA ULAŞMA</b></p> <p>Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği.</p> |
| <p><b>BÜTÜNLEŞME</b></p> <p>Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği</p> | <p><b>GEÇERLİLİK</b></p> <p>Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü</p>          |

**Kaynak:** (Karakışla, 2012:54)

**Tablo 1.**Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Eğer bir sosyal sistem hayatını devam ettirmek ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri yakından takip etmeli, gerekli uyumu sağlamalı, amacını tespit etmeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, organize olmalı ve koordineli eylemlerle parçaları birleştirerek bütünleştirmeli, hem kendi içindeki kişileri hem de içinde bulunduğu toplum tarafından yasalara uygun olarak kabul görmelidir (Köselecioğlu, 2012:32-33).

#### 1.6.1.2. W. G. Ouchi'nin “Z-Kültürü” Modeli

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi “Z Teorisi” adlı kitabı ile farklı bir yönetim kültürü anlayışı ortaya çıkarmıştır. Ouchi, organizasyon kültürüyle ilgili çalışmalar da bulunmuş ve “Amerkan Tipi Yönetim Modeli (A Tipi)” ile “Japon Tipi Yönetim Modeli (j Modeli)” haricinde, “Z Teorisi” adıyla, farklı bir yönetim modeli oluşturmuş. Bu teoriye göre; başarının anahtarının teknoloji de olmadığı, insan yönetiminde olduğudur. “Z Kültürü” nün en önemli yapı taşları olarak; güven, içtenlik, işbirliği, takım çalışması ve liyakata dayalı bir eşitlik anlayışı olarak belirtilmiştir (Uysal, 2014:31).

Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini ifade ederken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörünün (güdüleme-kalite-verimlilik-iş gücünün

devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu her zaman göz önünde tutmuştur. Analizlerde yedi temel nokta üzerinde odaklanılmıştır. Bu yedi unsur aşağıdaki tabloda olduğu gibi gösterilebilir (Erkunt, 2015:91).

| Kültürel Değerler     | Japon Şirketlerindeki Görünüm | Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm | Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| İş Görenlere Bağlılık | Yaşam Boyu İstihdam           | Uzun Dönemli İstihdam                   | Kısa Dönem İstihdam                    |
| Değerlendirme         | Yavaş ve Nicel                | Yavaş ve Nicel                          | Hızlı ve Niteliksel                    |
| Kariyer Gelişimi      | Çok Geniş Zamanlı             | Orta Genişlikte                         | Çok Dar                                |
| Kontrol               | Gizli ve İnförmel             | Gizli ve İnförmel                       | Açık ve Formel                         |
| Karar Verme           | Gruba Bağlı ve Katılımcı      | Gruba Bağlı ve Katılımcı                | Bireysel Sorumluluğa Dayalı            |
| Sorumluluk            | Grup                          | Bireysel                                | Bireysel                               |
| Çalışanlara İlgı      | Bütüncül ve Geniş Kapsamlı    | Bütüncül ve Geniş Kapsamlı              | İş İle Sınırlı ve Dar                  |

**Kaynak:** (Erkunt, 2015:92)

**Tablo 2.**Ouchi'nin "Z Kültürü Modeli"

Tablo 2'ye göre karşılaştırmaya temel oluşturan ölçütler aşağıda olduğu gibi maddeler halinde belirtilebilir (Yıldırım, 2015:29-30).

**1. İş Görenlere Bağlılık:** Japon şirketlerinde iş görene bağlılık onu işletmede çalışma süresi boyunca istihdam yönünde geliştirilmiştir. Amerikan şirketlerinde ise çalışma süresi kısa tutulmuştur. Oluşturulan modelde "Z" tipi şirketlerde istihdamın uzun olması arzu edilmiştir.

**2. Değerlendirme:** İkinci ölçüt olan değerlendirme ise, Japon şirketlerinde yavaştır. Amerikan şirketlerinde değerlendirme ve terfiler hızlı sağlanmaktadır. "Z" tipi şirketlerde yavaş bir değerlendirme benimsense de Japon şirketlerindeki kadar yavaş olması istenmemektedir.

**3. Kariyer Gelişimi:** Japon şirketlerinde kariyer gelişimi farklı alanlarda uzmanlıkla gerçekleşir. Amerikan şirketleri ise çalışanlarına tek bir uzmanlık imkanı sağlar. “Z” tipi şirketlerde, Japon şirketler kadar olmasa da orta dereceli uzmanlaşma ile birkaç faaliyetin birlikte yürütülmesi istenmektedir.

**4. Kontrol:** Japon şirketlerinde takım çalışmasının doğal sonucudur. Takım çalışmasının kendi içinde bir kontrol mekanizması oluşturulur. Amerikan şirketlerinde ise kontrol standart ve kurallara bağlı tutulur. “Z” tipi şirketlerde açık ve gizli kontrol mekanizmalarının gerekliliği belirtilmiştir.

**5. Karar Verme ve Sorumluluk:** Karar verme ve sorumluluk bir biri ile yakın ilişki içindedir. Bu ölçüte göre; Japon şirketlerinin takım ruhu ile beslenmesinin sonucu olarak kararlar hep birlikte alınır. Amerikan şirketlerinde kararları tek bir kişi alarak sorumluluğu da kendi başına üstlenmektedir. “Z” tipi şirketlerde kararların birlikte alınması ve herkesin hangi konuda sorumlu olacağını iyi bilinmesi gerektiği savunulmuştur.

**6. Çalışanlara İlgi:** Japon şirketlerinde sadece iş hayatı ile sınırlı tutulmayarak; aile, sosyal ve ev hayatını da içine almaktadır. Amerikan şirketlerinde ise çalışanların sadece iş hayatlarını içermektedir. Bu durum “Z” tipi şirketlerde ise iş görenin çevresiyle birlikte ailesiyle olan hayatını da içerir. İş görenlerin ev yaşamı, gelecek beklentileri, korkuları ve ilgileri gerçek bir ilişki kurmak için son derece önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanlar ve aile fertleriyle birlikte birçok aktivite düzenlenerek gerçekleştirilmektedir.

### 1.6.1.3. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, ünlü kitapları olan “In Search of Excellence” (Mükemmeli Arayış) adlı eserinde Ouchi’dan daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Atan, 2011:31). Yazarlar “Mükemmeli Arayış” adlı kitaplarında, ABD’de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabette öne geçen firmaların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini üzerinde durmuşlardır. Böylece yazarlar, 3M, Disney, Mc Donalds ve Boeing gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok işletmeyi incelemişler, bu işletmeleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özellik olduğunu saptamışlardır (Karaduman, 2014:36). Araştırmalar sonucunda

başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sekiz temel özellikler aşağıdaki olduğu gibi maddeler halinde belirtilebilir (Yaman, 2009:37-38).

**1. Eylemden Yana Olmak:** İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek büyük önem taşımaktadır. Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok hızlı hareket etmesi gerekmektedir. Örgüt hakkındaki kararların gecikmesi her zaman olmasa da bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlara sebebiyet vermektedir.

**2. Müşteriye Yakın Olmak:** Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlerden yoksun olanlara göre daha büyük bir başarıya imza atmaktadırlar. Çünkü müşteriler üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına dair örgüte fikirler verebilecek kaynaklar arasında yer alır. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri ürettikleri mal ya da hizmete bağlı ve bu mal veya hizmeti kullananlar müşteri olduğundan, müşteri tatmini son derece örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

**3. Girişimciliği Destekleme:** Yenilikçi şirketler bünyesinde birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirdikleri bilinir. Örgüt içindeki çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmak işletme açısından önemli kazançtır. Peters ve Weterman'a göre büyük işletmelerin olumlu yönlerinden birisinde, yaratıcılığa verdikleri destekler olarak belirtilebilir.

**4. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik:** Bir işletme için önemli kaynakların arasında yer alan hatta en önemlisi olarak da belirtilebilen insan kaynağıdır. Bu durudan dolayı büyük şirketlerde insanlar kalite ve verimliliğin kaynağı olarak bilinmektedir.

**5. Yalın Biçim ve Az Kurmay:** Başarılı şirketler birçok yöneticiyi içinde barındıranlar değil, yeterli sayıda olmakla birlikte kaliteli yöneticiyi bünyesinde çalıştıranlardır. Önemli olan kişilerin miktarı değil bu kişilerin kalite seviyesidir.

**6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak:** Şirketlerin, kendi iş alanları dışındaki konularla ilgilenmesi bazen onlara yarar sağlamak yerine zarar verebilir. Bundan dolayı işletmeler başarı sağladıkları yani en iyi yaptıkları işlerden vazgeçmemelidir.

**7. İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek:** Mükemmel işletmelerin bir özelliği de işin içinde olmaları ve değerlere yönelmedir. Burada yöneticiler ulaşılmaz değildirler ve firma değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilmektedir.

Peters ve Waterman, mükemmellik yolunda şirketlerin sahip olması gereken sekiz kültürel özelliği sırasıyla belirtmişlerdir. Bu temel özelliklere uyulması şirketlerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu özellikler başarılı şirketlerin kültürel yapılarını şekillendirerek şirkete özgü örgüt kültürü yapısını oluşturulmasını sağlamaktadır (Ölçerler Gönen, 2012:57).

#### **1.6.1.4. Kilmann Modeli**

Kilmann modelinde, örgüt kültürü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlanmakta ve örgüt kültürünün biçimsel olarak açıklanan ile uygulama arasındaki aralığı doldurduğu belirtilir. Örgüt kültürünün çalışanların performanslarını ve karar alma süreçlerini de etkilediği söylenebilir (Akyol Emmungil, 2015:30).

Kilmann örgüt kültürünü iki sınıfa ayırarak açıklamıştır. Bu sınıflar aşağıda olduğu gibi maddeler halinde açıklanabilir (Uç, 2013:31):

**1. Bürokratik Kültürler:** Bu tip kültürler; hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiş, kontrol mekanizmaları oturmuş olan örgütlerce uygulanmaktadır. Bu tipte kültüre sahip olan örgütler olgunluk düzeyi ile birlikte belli bir büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarından yararlanırlar. Bu tip kültürlerde değişiklik yapılmasına karşı ciddi direniş göstermektedir.

**2. Yenilikçi Kültürler:** Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde kültürden beklenen temel görev, hızlı değişimin olduğu ortamda ve küreselleşen Dünya’da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda, oturmuş ve statik bürokratik kültürün yerine dinamik olan ve koşullara uyum gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden bahsedildiği anlaşılmaktadır.

Bürokratik kültürlerde örgüt kültürü yapısı yenilikçi kültürlerle göre daha fazla katı durumdadır. Bürokratik kültürlerde yapılacaklar net bir şekilde belirtilmiş ve

değiştirilmesi oldukça zorken, yenilikçi kültürlerde örgüt kültürü yapısı değişimlere karşı uyum göstermekte olduğu belirtilebilir (Güneş, 2011:51).

#### 1.6.1.5. E.H. Schneider Modeli

Schneider örgüt kültürü tipini kendi içinde dörde ayırmıştır. Bunlar; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürü dür. Bunlar aşağıda olduğu gibi açıklamaları ile birlikte belirtilebilir (Sarioğlu, 2012:60):

**1. Kontrol Kültürü:** Kontrol kültürü kesinlikle, tahmin edilebilirlik, güven, güvenirlilik ve doğruluğu sağlamak için bulunmaktadır. Bu kültürlerde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve yararlılıktır. Bu tip kültürler bürokrasi anlayışının etkin olduğu kültürlerdendir. Statünün korunması için çalışılır ve değişime karşı direnç gösterilir.

Bu kültürde karar verme yetki ile yapılmaktadır ve aynı zamanda analitik yollar takip edilmektedir. Yapılan işlerde faydalılık ön plandadır. Bu kültür daha çok büyük üretim ve finans işletmelerinde gözlenmektedir (Akın Gürdal, 2013:43).

**2. İşbirliği Kültürü:** İş birliği kültüründe kontrol kültüründe olduğu gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübeler ve faydalılığa önem verilmektedir. İş birliği kültürü karar verme süreci insana yönelik, organik ve gayri resmi bir kültürdür. İş birliği kültürü, bazı yardım kuruluşlarına ve insan odaklı çalışan örgütlere uygun olduğu görülmektedir.

İş Birliği kültürü, birliği, müşterilerle yakın iletişim içinde ve müşteri odaklılığını hedefi olarak kabul eder. İş birliği kültüründe farklı tecrübelerle müşteri gereksinimi ve beklentilerinin karşılanması büyük önem arz etmektedir (Binici, 2010:33).

**3. Rekabet Kültürü:** Rekabet kültürü mükemmel olma çabası içindedir. Mükemmel olmak için entelektüel ve teknik beceriler maksimum düzeyde kullanılarak fayda sağlanır. Rekabet kültürüne sahip olan bir örgütte bulunan üyeler en iyi yolu bulmak için formüller, metotlar ve planlar geliştirmek için çalışırlar.

Bu örgüt kültüründe uzmanlaşma oranı oldukça yüksek seviyededir. Örgüt tarafından oluşturulan yeni değerler rekabet avantajı sağlayarak birincil hedef haline

geleceği belirtilebilir. Bu avantajın kaynağı arasında uzmanlaşma ve onun ötesinde bilgi gösterilebilir. Bu nedenle örgütler bilginin kullanılması ve paylaşılması konusunda örgüt içinde analitik sistemler oluştururlar. Diğer bir deyişle bu kültürün bireyleri etraftaki sorunlara veya fırsatlara yönelik imgeleri fark edebilen ve en uygun çözümü getirmede beceri gösterebilen uzman analistlerden oluşmaktadır (Şahin, 2012:26).

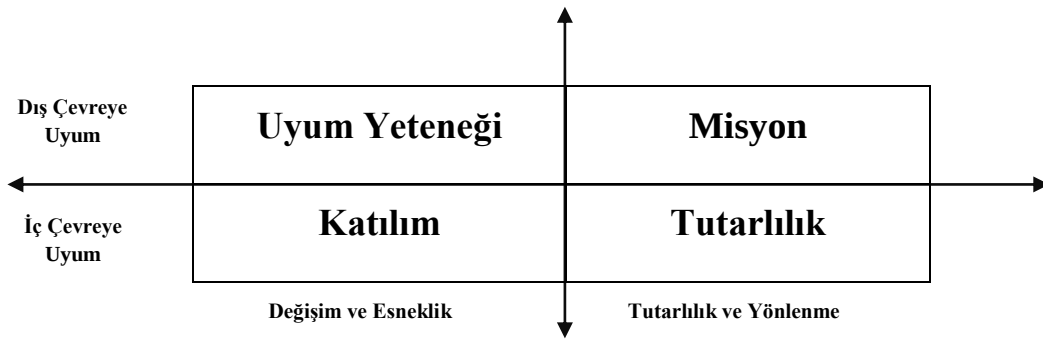
**4. Yetiştirme Kültürü:** Yetiştirme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi bir şekilde fark edilmesi ile alakalıdır. Bu kültürce esas alınan konu, örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya geçmesi arasındaki ilişkilidir. Rekabet kültürünün tersine yetiştirme kültürü insanlara sağlanan olanaklar üzerine odaklanarak hümanist bir yaklaşım içermektedir. Bu kültürde kendini ifade edebilme ve bireylere yetki vererek yetkilendirme ön planda yer almaktadır.

Bu kültürde örgüt üyeleri çok çalışarak kendilerini başarılı bir üye olmasını ister. Çünkü kendilerini geliştireceklerine ve daha yüksek seviyedeki değerlere ulaşacaklarına inançları tamdır. Bu tür kültüre, insan gelişimin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık örgütleri örnek olarak gösterilebilir (Gülser, 2011:16-17).

#### **1.6.1.6. Denison Örgüt Kültürü Modeli**

Denison Örgüt Kültürü Modeli, birçok yönüyle diğer örgüt kültürü modellerine göre farklılık göstermektedir. Model, örgüt kültürünün örgütsel performansını nasıl etkilediği sorusunu temel alarak kültürel özelliklerin örgüt performansı konusunda verdiği ipuçları üzerinde yoğunlaşmıştır (Aksel, 2010:73).

Örgüt kültürü öğeleri, geçmişte iyi sonuç veren ve üyelerin ileriki zamanlarda da iyi bir sonuç vereceğine inandığı stratejileri gösterir. Denison'un, örgüt kültürü modeli katılım, tutarlılık, uyum ve misyon kültürü olmak üzere dört temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bu temel özelliklerin her biri üç alt kavramsal boyuttan meydana gelir. Bu kavramsal alt boyutlar; yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, temel değerler, uzlaşma, koordinasyon, değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon olmak üzere belirtilebilir (Yanar Bayram, 2016:62).



**Kaynak:** (Bingöl, 2012:14-17)

**Tablo 3.** Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison'un örgüt kültürü modelini oluşturan dört temel kavramsal boyutu, alt boyutları ile birlikte aşağıda olduğu gibi özetlenebilir (Bingöl, 2012:14-17).

**1. Katılım:** Sahiplenme, aynı doğrultuya gelme ve sorumluluk kapasitesinin artırılmasıyla ilgili özeliğidir. Bürokratik ve dışsal açık kontrol sistemleri yerine gönüllülük esasına dayanan otonom kontrol sistemine dayanmaktadır. Alt boyutları yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olarak belirtilebilir.

**a) Yetkilendirme:** Bireyler kendi işlerini yönetme ve yönlendirme yetkisine haizdir. Böylece bireylerin örgütü sahiplenme ve sorumluluk duygusunu oluşturarak geliştirmektedir.

**b) Takım Çalışması:** Örgütte her bir çalışanın kendilerini işin içinde hissedeceği ortak hedefler için yapılan takım çalışmalarının önemi üzerinde durulmaktadır.

**c) Yetenek Geliştirme:** İş ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi kalabilmek için çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik, örgütlerin devamlı olarak yatırım yapması anlamına gelir.

**2. Tutarlılık:** Merkezi bir bütünleşme, koordinasyon ve kontrol kaynağıdır. Güçlü bir kültürün sağlam temelini oluşturan değerler ve sistemleri ifade etmektedir. Alt boyutları temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon olarak belirtilebilir.

**a) Temel Değerler:** Örgüt üyeleri, beklentilerin açık olarak yer aldığı ve kimlik algısı yaratan bir değerler kümesini paylaşır.

**b) Uzlaşma:** Örgüt üyeleri kritik konular üzerinde anlaşma sağlayabilmelidir. Bu durum farklılıklar olduğunda uzlaşmayı da beraberinde getirmelidir.

**c) Koordinasyon ve Bütünleşme:** Örgütün farklı fonksiyonu ve birimleri ortak amaçları hayata geçirebilmek için birlikte çalışarak hareket etmelidir. Organizasyonel sınırlar işin yapılmasına engel teşkil etmemelidir.

**3. Uyum Yeteneği:** Süreklilik, büyüme ve gelişim için işletmelerin çevresinde gelen sinyallerin karşılanması, iletilmesi ve içsel davranışa dönüştürülmesiyle ilgili işletme kapasitesini destekleyen normlar ve değerler sistemi özelliğidir. Alt boyutları değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme olarak söylenebilir.

**a) Değişim:** Değişen ihtiyaçları karşılamak amacıyla örgüt, uyum sağlama yolları keşfetme yetkisine sahip olması gerekir. Örgüt bulunmuş olduğu iş çevresini okuyabilmeli, mevcut eğilimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmeli ve gelecek değişimleri öngörmesi beklenmektedir.

**b) Müşteri Odaklılık:** Örgüt müşterilerini anlamakta, cevap verebilmekte ve gelecek ihtiyaçlarını öngörebilmesi gerekmektedir. Müşterinin memnuniyeti seviyesinin yansımadır.

**c) Örgütsel Öğrenme:** Örgüt çevreden aldığı sinyalleri inovasyon, bilgi ve yetenek geliştirme fırsatlarına dönüştürür.

**4. Misyon:** Yüksek performansa sahip işletmelerinde bir misyonu vardır. Bu misyon, örgüt üyelerine yaptıkları işleri neden yaptıklarını ve her gün yaptıkları işin bu nedene nasıl katkı sağladığı izah edilir. Alt boyutları stratejik yönelim, Temel amaçlar ve vizyon olarak belirtilebilir.

**a) Stratejik Yönlendirme:** Açık stratejik amaçlar örgütün her bir üyesinin bu amaca nasıl hizmet edeceğinin iletmesi sağlanır.

**b) Temel Amaçlar:** Temel amaçlar vizyon, misyon ve stratejiye bağlanarak çalışanların yaptığı işlerinde yönlendirmesi sağlanır.

**c) Vizyon:** Örgüt gelecekteki durumu hakkında beklentisi paylaşılır. Değerleri somutlaştırmakta, örgüt çalışanlarını aklen ve kalben yakalarken aynı zamanda onlara yön vererek kılavuzluk yapmaktadır.

### 1.6.2. Sınıflayıcı Modeller

Örgüt kültürünü sınıflayıcı modelleri; Harrison ve Handy Modeli, T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli, Hofstede Modeli, M.F.R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli, H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli, Trompenaar Modeli, Miles ve Snow Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Byars Modeli ve Ansoff Modeli olarak söylenebilir.

#### 1.6.2.1. Harrison ve Handy Modeli

Örgüt kültürü sınıflandırma modellerinden birisi de Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma modelinde, yönetim şekli ve örgüt yapısı temel alınmış olup, örgüt üyelerinin davranışları, düşünceleri ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel gruba ayırarak incelemiştir (Başaran, 2014:26). Bu temel gruplar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak belirtilmiştir. Bunlardan her birine de Eski Yunan Tanrılarının adı verilmiştir. Yukarıda belirtilen bu farklı kültürler maddeler halinde açıklamaları ile birlikte aşağıdaki gibi belirtilebilir (Bütüner, 2011:45-46):

**1. Güç Kültürü (Zeus):** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün gücünü elinde tutanlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Bu örgütleri karakterize eden temel özellik, sürekli güç ve çıkar çalışmalarıdır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülen bir kültür tipi olarak nitelendirilmektedir.

Bu tip örgüt kültürüne sahip olan örgütler tehlikeler karşısında hızlı bir şekilde hareket ederek reaksiyon verirler. Örgüt çalışanlar güç yönelimli oldukları sürece bu tip örgüt kültürüne sahip örgütler daha fazla başarı gösterebilir (Yılmaz, 2010:39).

**2. Rol Kültürü (Apollo):** Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi

konulara önem verilmektedir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Örgütte işlerin ve rollerin bütün hepsine önem verilir. Gücün kaynağı makamdan gelmektedir. İşe göre adam seçilmesine önem verilmektedir.

Bu tip örgütlerde bir sorunla karşı karşıya kalındığında zaman bile çözüm yolları belirtilmektedir. Örgüt, üst yönetim tarafından tespit edilmiş kurallarca kontrol altındadır. Her birimden üstüne düşeni yapması beklenir, bu kültürde iş paylaşımında, standardizasyon hâkim durumdadır (Oğulluk, 2010:42).

**3. Görev Kültürü (Athena):** Bu kültürde temel ilke noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün üzerinde egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilerek, işlerin yapılmasıdır. Örgütte bütün her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır.

Bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerinde durmasını ve o noktada yoğunlaşmasını en iyi biçimde ifade eder. Örgüt içindeki gruba uyum göstermek için gerekli olan tek şey, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgiler olarak belirtilebilir (Özcan, 2011:39).

**4. Birey Kültürü (Dionisus):** Bu kültür, “örgütler bireyler içindir” anlayışına bağlı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülmekte iken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir.

Birey kültüründe örgütler, çalışanların gereksinimlerini karşılamak için bulunmaktadır. Bu örgütlerde otorite çok önem taşımamaktadır. Bazen bireylerin mesleki yeterliliklerine göre otorite dağılımı yapılır. Çünkü bu tür örgütlerde karar almada görüş birliğine varmak esas alınır. Ayrıca bu kültür, çalışanlara kendi aralarında ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar ve bu kültürlerde çalışanların da kararlara katılmasına teşvik edilmesi sağlanır (Şimşek, 2014:26-27).

### 1.6.2.2. T. E. Deal ve A. A. Kennedy Modeli

Çevre bir örgütün nasıl bir kültüre sahip olması gerektiğini belirleyen en önemli etkenler arasında yer almaktadır. Örgüt kültürü çevrede başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde tesis etmelidir. Terrence Deal ve Allan Kennedy, 1988’ de oluşturdukları örgüt kültürü sınıflama modelinde örgüt çevresini esas almışlardır (Sune, 2016:26). Deal ve Kennedy, çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi dört kültür tipi ile açıklamıştır. Bu kültür tipleri iki stratejik faktöre dayanmaktadır. Bu faktörlerden ilki, örgütün stratejik kararlarla ilişkilendirilmiş çevresel belirsizliğin derecesi, ikincisi ise kararın başarısı ile ilgili çevreden alınan geri bildirimlerin hızıdır. Bu örgüt kültür tipleri aşağıda olduğu gibi belirtilebilir ( Tiktaş, 2012:37-39 ):

**1. Sert Erkek Maço Kültürü:** Bu kültür tipi, çevresel geri bildirimin hızlı ve çevresel belirsizliğin de yüksek olduğu çevresel koşullarda meydana gelmektedir. Bu tip kültürlerde, karar vericiler, risk almanın doğru veya yanlış olduğunu çok hızlı bir şekilde öğrenmelidirler. Diğer bir ifadeyle, durumlar karşısında yüksek riskli kararları çekinmeden alarak sonuca kısa zamanda ulaşan örgütlerdir. Bu kültür genellikle, yapım projeleri işletmeleri, kozmetik sektörü, film yapım sektörü ve reklamcılık örgütlerinde yaygın bir şekilde görülmesi mümkündür.

Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, örgütün lideri çok riskli kararları cesaretle alabilmeleri için kahraman olarak görüldüğü bilinir. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla daha fazla önem verildiği belirtilebilir (Dinçer Aydın, 2012:67 ).

**2. Sıkı Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Sıkı çalış sert oyna kültürü, çevreden hızlı geri bildirim ve düşük riskli kararlar ile karakterize olmuştur. Bu kültürde, çalışanları daha yaratıcı eylemlerin ve karar vermenin sorumluluğunu almaları konusunda cesaretlendirmeye çalışılır. Bu tür kültürlerde örgütler amaçlarına, hedeflerine ulaşmak ve hayatlarını devam ettirebilmek için sıkı çalışmayı temel felsefe edinmektedir. Maço kültürünün aksine takımlar önemlidir ve organize bir şekilde çalışma hâkimdir. Sıkı çalış/sert oyna kültürünün değerleri genel olarak pazarlama odaklı işletmelerde ve satış organizasyonlarında görülmekte olduğu söylenebilir.

Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültüre sahiptir. Sıkı çalışmanın her türlü engeli aşacağına ilişkin bir inançları bulunmaktadır (Müezzinoğlu, 2012:40).

**3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü:** Şirketin üzerine bahse gir kültürü, karar vericilerin doğru ve yanlış olduğunu bilmeden verdikleri kararlar aslında büyük bir bahismiş gibi görüp değerlendirerek bu isimle tanımlanmıştır. Yüksek çevresel belirsizlik olmasına rağmen yavaş geri bildiriminin olduğu çevrelerde görülen bir örgüt kültürü tipidir. Farklı bir ifadeyle örgütler yaptığı yatırımların başarılı olup olmadığını anlayabilmeleri için yıllarca beklemek durumunda kalabilir.

Bu örgüt kültürünün görülebileceği yerler olarak büyük petrol şirketleri, havacılık ve uzay sektörü örnek olarak verilebilir. Bu kültürler, yüksek kaliteli icatlara yol acar ve ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlar (Korkut, 2010:42).

**4. Süreç Kültürü:** Süreç kültürü, kararların etkililiği hakkında iş görenlere yavaş geri bildiriminin ve düşük riskli kararlara sahip olan örgütlerde görülmektedir. Sonuçları ölçmek zordur bu nedenle iş görenler, kararların nasıl verildiği ve işlerin nasıl başarıyla tamamlanacağına odaklanmışlardır. Örgütte önemli olan işin başarıyla gerçekleşmesi için yönetimin inandığı prosedürleri takip etmektir. Bu durumdan yola çıkarak, örgütte unvanlar, hiyerarşik seviyeler, standartlar önem taşımaktadır.

Süreç kültüründe, düşük stres, güvenli ve rahat çalışma ortamı mevcuttur. Bankacılık ve sigorta şirketleri bu kültür tipine örnek olarak gösterilebilir (Özkan, 2010:21).

### 1.6.2.3. Hofstede Modeli

Örgüt kültürü farklı bölümlerden ve meslek gruplarından etkilenebileceği gibi, bölgesel ve yerel kültürler de örgüt kültürüne etki eden faktörler arasında yer almaktadır (Var, 2016:63). Toplumların kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyet gösteren örgütlere yansımaktadır. Bu çerçevede, toplumsal kültür, örgütlerin kendilerine özel alt kültürlerini oluşturmakla birlikte, kültürel farklılıkları da ortaya çıkararak örgütlerin yapısal olarak farklılaşmalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, Hofstede, ulusların kültürel değerlerini farklı boyutlarda incelemiş ve bunları dört değişik boyut

halinde ele almaktadır. Bu boyutlar aşağıda olduğu gibi açıklamaları ile birlikte maddeler halinde belirtilebilir (Kavi, 2006:51-52):

**1. Güç Uzaklığı:** Bu boyut, toplumlarda bireyler arasındaki gücün eşit bir şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler bir birinden oldukça farklılık göstermektedir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı ön görülmektedir.

Güç uzaklığı yüksek olan toplumlarda; eşitlik eşitler arasında vardır. İnsanları çoğu diğerlerine bağımlı ve çok az insan özgürdür. Toplumun alt katmanlarında olanlar ve üst katmandakiler bir birlerini farklı kategorilerde görürler, güç sahipleri ayrıcalıklıdır ve güçsüzlere değer verilmez. Sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmekten geçer ve güçsüzler arasında işbirliği zordur (Pala, 2009:21).

**2. Belirsizlikten Kaçınma:** Bu boyutta ise, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan ülkelerde örgütler pek çok yazılı kural ve prosedürlere sahip olma eğilimindedirler.

Belirsizliğin tehdit olarak algıladığı toplumlarda, kişiler “yaşamı kendileri için daha güvenli bir hale getirmek isteyeceklerdir. Bunun için de iş güvencesini, yazılı ve şekilsel kuralları önemseyecektir” Bu toplumlarda belirleyici olan örgütçe daha önce belirlenen kurallardır ve bu kurallar ışığında hareket edilir. Belirsizlikten kaçınmanın az seviyelerde olduğu toplumlarda ise yeniliklere, değişikliklere ve farklılıklara şüphe ile yaklaşılmamakta olduğu görülmektedir (Kantarcıoğlu, 2016:19).

**3. Bireysellik:** İnsanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimi, bireysellik olarak ifade edilmektedir. Kolektiflik ise, bir gruba ait olma ve gruba sadık olma eğilimidir. Bu çerçevede, araştırmalar sonucunda gelir seviyesi yüksek olan ülkelerin bireysellik yönünün ağır olduğu, düşük olanların ülkelerde ise, kolektiflik yönünün ağır olduğu gözlemlenmiştir.

Bireysellik boyutu yüksek seviyelerdeki topluluklarda kişiler, bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünmektedir. Çünkü bireysel kültürlerde her birey kendisinden sorumludur ve bireysel özgürlükler ön planda tutulur. Bireysellik seviyesinin

düşük olduğu topluluklarda da, yani kolektivist topluluklarda ise, bireyler öncelikli olarak kendi menfaatlerine değil, bağlı oldukları grubun menfaatlerini düşünürler (Bozoğlu, 2011:30-31).

**4. Erkeksilik:** Hofstede, erkeksiliği tanımlarken, bunun bir toplumdaki para ve başarı gibi baskın değerler olduğunu ifade etmektedir. Bunun tersi olan kadınsılık ise, bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Örneğin, Japonya gibi, erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilmekte iken. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Buna karşın, Norveç gibi erkeksiliğin düşük olduğu ülkelerde ise, arkadaşlık ilişkilerine ve iş güvenliğine büyük önem verilmektedir.

Yukarıda verilen örneğe ek olarak Avusturya, Venezüella, İsviçre gibi ülkeler yaşam hayatında en çok çalışmaya önem veren eril özellikler göstermekte iken, İsveç, Hollanda, Danimarka gibi ülkeler dişil kültür özellikleri gösteren ülkeler arasında yer almaktadır (Örs, 2010:94).

Bu alt başlıkların her biri kendi içerisinde de büyük değişiklikler göstererek değişik örgüt kültürlerinin doğmasına sebebiyet vermektedir. Kişiler arasındaki eşitsizlik derecesinden, ataerkil toplum yapısına kadar veya risk almaktan bencillığe kadar olan bütün değişiklikler bize farklı örgüt kültürlerinin oluşturulmasını sağlamaktadır (Çalışkan, 2009:4).

#### **1.6.2.4. M.F.R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli**

Ketz de Vries ve Miller, (1986:269) nevrozlu durumlara sahip yöneticilerin nasıl nörotik kurumlara neden oldukları hakkında inceleme yapmıştır. Nörotik kurum kavramı nörotik kişi kavramı ile eş anlama gelmektedir. Nasıl ki nörotik kişiler aşırı psikolojik eğilimler göstermekteyse, nörotik kurumlar da benzer eğilimler göstermektedir. Doğal olarak tüm yöneticiler nörotik eğilimler göstermemekte ve tüm kurumlar nörotik kurumlar olarak kabul edilmemektedir. M.F.R. Kets De Vries ve D. Miller Modeli; paranoyak kültür, çekingen kültür, karizmatik kültür, Bürokratik kültür ve politize olmuş kültür olarak aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Görmen, 2012:48-50).

**1. Paranoyak Kültür:** Bu kültür şüpheli nörotik davranışın bir sonucu durumundadır. Şüpheli yöneticiler, kurumdaki diğer çalışanların kendilerine zulüm edeceğini düşünür ve onlara güvenmemektedir. Başkaları ile olan ilişkilerinde devamlı olarak savunma durumundadır. Bu kültürde yöneticiler çalışanların tembel, yetersiz ve arkalarından gizli işler çevirdiklerini düşüncesi içindedir. Bu tür kültürlerde korku ve şüphe baskın duygulardır. Bu durum kurumun içinde bulunduğu fırsatlar karşısındaki tepki düzeyinin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu tür kültürlerde bilgi çok değerlidir ve kolay kolay örgüt üyeleri arasında paylaşılması gerçekleşmemektedir.

**2. Çekingen Kültür:** Depresif (çökkün) nörotik davranışın bir sonucudur. Depresif insan başkalarından destek ve sevgi görme ihtiyacı içindedir. Çekingen kültürlerde yöneticiler kurumu, rutin zaman aralıklarında hammadde sağlanması gereken bir makine olarak görür. Depresif kurumlarda hareketsizlik, güven eksikliği, aşırı tutuculuk ve dar görüşlülüğün öne çıktığı görülmektedir. Çekingen kültürlerdeki kurumlar değişim istememektedir. Bu tür kurumlar pasif, önemli amaçları ve hedefleri olmayan kurumlar arasında yer alır.

**3. Karizmatik Kültür:** Karizmatik kültürlerde, narsisizm (özseverlik) öne çıkmaktadır. Bu tür kültürlerde yöneticiler dikkatleri kendi üzerlerine çekmeye çalışırlar ve sürekli ilgi isterler. Çalışanlar yöneticilerini idealize etmişlerdir ve onun hatalarını görmezler. Karizmatik kültürlerde bireysellik ön plana çıkmaktadır. Bu kültürlerdeki kurumların maksatları hızla bir şekilde büyümeyebilir. Karizmatik kültürde kararlar, çevrenin ve kurumun yeterliliklerinin analizinden daha çok sezgilere dayanır. Karizmatik kültürlerde güç üst yönetimdedir.

**4. Bürokratik Kültür:** Kompulsif (zorlantı-kişinin kendini yapmaya mecbur hissettiği ve karşı koyamadığı davranış) nörotik davranışın bir sonucudur. Kompulsif yöneticilerde kontrol ihtiyacı üst seviyededir ve iyi organize edilmiş sistemleri ve aşamaları tercih etmektedir. Bürokratik kültürlerde kuralların amacından daha çok kuralların kendisine yoğunlaşırlar. Bu tür kültürlerde amaçların başarılması için biçimsel politikalar, standart prosedürler, detaylı yönergeler hâkimdir. Bürokratik kültürlerde rütbe ve pozisyonun önemli bir yeri vardır.

**5. Politize Olmuş Kültür:** Politize olmuş kültür, şizoid (Şizofroniyi andıran ancak şizofreni kadar şiddetli olmayan bazı özelliklere sahip olma) nörotik davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin ayrılmış (detached) ve şizoid özellikleri başkaları ile iletişim kurmaktan kaçınmalarına neden olur. Bu nedenle kurumun yönetimi ikincil yöneticilere bırakılarak, kurumdaki hiçbir kimse sorumlulukları ile ilgili bir fikri bulunmamaktadır. Politize olmuş kurum kültürlerinde talimatlar net bir şekilde belirtilmemiştir. Yöneticiler güçlü değildir ve kurum ile psikolojik olarak iletişim sağlayamamışlardır. Etkin liderin olmamasından dolayı güç için yoğun bir rekabet ortamı içinde bulunulur. Kurumun ayırık yapısı etkin koordinasyon ve iletişimin etkilenmesine yol açmaktadır.

#### 1.6.2.5. H. Bosetsky ve P. Heinrich Modeli

H. Bosetsky ve P. Heinrich, çalışma ortamı ve büroların düzenlenme şeklinin örgüt kültürünü yansıtacağını öne sürerek iki tip örgüt kültürü modeli olduğunu belirtmişlerdir. Belirtilen bu örgüt kültür modelleri aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Ulutürk, 2016:35).

**1. Ruhsuz ve Cansız Örgüt Kültürü:** Cimrice döşenmiş olan bir büroda çalışan, bürokratik, işler hakkında konuşmaların hâkim olduğu, bayan çalışan sayısının az olduğu örgüt tipi olarak belirtilebilir.

**2. Hayat Dolu Örgüt Kültürü:** Büroların çalışanlara göre dizayn edildiği, çalışan bayan sayısının çok olduğu, canlı bir havanın hâkim olduğu örgüt tipi olarak söylenebilir.

#### 1.6.2.6. Trompenaar Modeli

Trompenaar (1998), dört farklı kültür modeli olduğundan bahsetmiştir. Bunlar aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Saçılık, 2014:26-27):

**1. Aile Kültürü:** Aile kültüründe örgüt aynı bir aile gibi yapıdadır. Firmanın sahibi, baba figürünü yani otoriteyi temsil eder. Firma sahibi ile çalışanların arasındaki ilişkileri samimi bir özellik içindedir. Yanlılıkları düzelten bir yaklaşımla sezgilere dayalı öğrenme ve düşünce biçimleri kullanılmaktadır.

**2. Eiffel Kulesi Kültürü:** Eiffel Kültüründe ise, örgüt seviyeleri hiyerarşik bir yapıdan meydana gelmiştir. Organizasyon modeli en üsten alta doğru daralan bir yapı içindedir. Dolayısıyla yönetim katı ve taban arasında farklı katmanlar yer almaktadır. Kurallar ve rollere bağlı görevler bu kültür modelinin en önemli özelliği kabul edilir. Düşünme ve öğrenme yöntemleri açısından mantık ve analitik zekâ en önemli iki faktörü olarak görülür. Çalışanların motivasyonu, ödül verme yöntemi ile üst seviyelerde tutulmaya yönelik çaba gösterilmektedir.

**3. Hazır Roket Kültürü:** Bu kültürde bulunan kurallar aktif olarak ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik çözümler yaratmak için bulunur. İşveren işinin uzmanı ve aynı zamanda en yetkin durumdadır. Yönetimsel görevler örgütün amaçları doğrultusunda tespit edilmektedir. Uzman kişiler, otorite ve gücü kendi aralarında orantılı bir şekilde paylaşır. Çözüm odaklı, profesyonel ve işlevsel yöntemler düşünme ve öğrenme biçimlerinin oluşturulmasında en önemli etkenler arasında yer alır.

**4. Kuluçka Makinesi Kültürü:** Bu kültür gelişime açık, yenilikçi ve sürekliliğe dayalı bir yapıdan oluşur. Eğitim ve düşünme biçimleri de bu yönde yenilikçi ve üretime dayalıdır.

Paylaşılan yaratıcı süreçlerden doğan kendiliğinden olan ilişkilerin yaygın olduğu bu kültürde bireysel yapı ön planda tutulmaktadır. Kuluçka makinesi kültürünün hâkim olduğu örgütler; sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütler olarak belirtilebilir (Değerli, 2010:54).

#### 1.6.2.7. Miles ve Snow Modeli

Örgütlerin uzun zamanlardır sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlık edinmelerine yardımcı olmuştur. Bu düşüncede hareket eden Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibarıyla dört kültür grubunda toplanmıştır. Bu kültür grupları aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Özkan Tezcan, 2014:30-31):

**1. Koruyucu Kültür:** İnanç ve değerlerinde muhafazakâr bir nitelik taşıyan bu kültür tipinde düşük risk stratejileri tercih edilmiştir. Bu kültüre sahip örgütlerde planlama

ve doğruluk çalışmalarına önem verilerek, yeni ürün ve pazar araştırması gibi faaliyetlerden uzak kalınmaktadır.

Koruyucu kültür tipine sahip olan firmaların üretim stratejisini düşük maliyetli üretime yoğunlaşma oluşturmuştur. Bu firmalar, transaksiyonel biçimde geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek devam ettirmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzulamamaktadır (Gün, 2015:64).

**2. Geliştirici Kültür:** Geliştirici kültürün en temel özelliği yenilikçilik olarak belirtilebilir. Bu kültüre sahip işletmeler ve onların yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girme düşüncesi ile hareket ederek, risk almaktan çekinmezler. Dışa dönüktürler ve beklenmeyen olaylar karşısında her zaman hazır haldedirler. Yeni Pazar ve yeni ürün arayışları, deneme ve değişimi alışkanlık haline getirmiştir. Söz konusu değişimde iç ve dış çevre pek istikrarlı görülmemektedir. Verimlilik, koruyucu işletmelere göre daha az öncelik taşıdığı söylenebilir.

**3. Analizci Kültür:** Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları bulunmaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturularak, mevcut faaliyetlerin etkinliği incelenir. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek daha temkinli stratejiler geliştirilerek yapılabilir. Analizci işletmeler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa zamanda fırsatları elde ederler. Dış ve iç çevrelerini iyi bir şekilde bilen bu işletmeler verimli olmanın yanında, yenilikçi olmayı da başarmak için mücadele ederler.

**4. Tepki Verici Kültür:** Tepki verici kültürün en belirgin özelliği, bu kültüre sahip işletmelerin değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılar sonucunda oluşmasıdır. Değişim ancak “bıçak kemiğe dayanınca” yapılır. Bu işletmelerin istikrarlı bir stratejileri yoktur. Değişik zamanlarda diğer işletmelerin stratejik özelliklerini taşıdığı söylenebilir.

#### 1.6.2.8. Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Cameron ve Quinn “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu model ile ayrı ayrı her basamaktaki örgütleri birkaç belirgin özelliği ile ifade etmiştir. Bu modelin

temelinde, örgütsel etkinlik ve başarı için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yapılmıştır. Rekabetçi Değerler Modeli, örgüt kültürü araştırma alanında en etkili ve yaygın olarak kullanılan modeller arasında yer almaktadır. Cameron ve Quinn'ın Rekabetçi Değerler modelinde yer alan kültür tipleri aşağıda olduğu gibi açıklamaları ile birlikte belirtilebilir (Çavuşoğlu, 2014:63-64):

**1. Klan Kültürü:** Klan tipi kültüre sahip olan örgütlerde; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci figürü hâkim durumdadır. Örgütsel amacı grup oluşturmaya, başarı ölçüsüne bağlılık ve moral değerlerini yaratılıp yaratılmadığına göre değerlendirmeye alınan klan kültürü, çalışanların birçok şey paylaştığı ve kendilerinden çok şey kattığı arkadaşça bir çalışma havasının olduğu kültür tipi olarak söylenebilir. Personel güçlendirme ve geliştirmenin vurgulandığı klan kültüründe, kolektif ve karşılıklı yardım ile donatılan paylaşılan değerler ve ortak hedeflerin olduğu bir ortamdan söz edilebilir.

Klan tipi kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi son derece adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerine engel olamazlar. Bu kültür özellikle sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında görülebilmektedir (Demir, 2013:87).

**2. Adhokrasi Kültür:** Adhokrasi kültürü dışsal meseleler üzerinde yoğunlaşmakta ve yaratıcılık, risk alma gibi anahtar değerlerle birlikte istikrar ve kontrol yerine yüksek seviyede esneklik, bireysellik ve hoşgörüye değer verdiği söylenebilir. Adhokrasi tipi kültüre sahip olan örgütlerde, girişimci, yaratıcı, dinamik ve uyumlu bir yapı hâkim durumdadır. Bu kültür, yeni kaynakların elde edilmesi ve büyümenin sağlanması, dış desteklerin elde edilmesi için hazır olma ve uyumun olduğu esnek ve dışsal odaklanmayı kapsamaktadır. Adhokrasi Kültüründe, insanlar girişimcilik sayesinde sadece müşterilerin mevcut gereksinimlerini değil, aynı zamanda geleceğe yönelik gereksinimlerini de karşılamayı amaç edinmiştir.

Adhokrasi kültüründe inovasyon ve geliştirme kavramları bağlayıcılık açısından önem teşkil eden kavramlar arasında yer alır. Büyüme ve yeni kaynak edinimi

stratejik açıdan önem taşımaktadır. Bu örgüt kültürüne, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri gibi işletmeler örnek olarak verilebilir (Durmaz, 2010:35).

**3. Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültürü, detaylı olarak tanımlanmış kurallar, politika ve düzenlemelere göre çalışılan, kararlı ve kontrol altında tutulan bir işleyişin gözlenmesi ile meydana gelen bir kültür türü olduğu ifade edilebilir. Bu örgütlerde otorite güç ve sıkı kurallar ile kontrol altına alınmakta ve herkesin neyi nasıl yapacağı daha önceden tespit edilmiştir. Hiyerarşi tipi kültüre sahip olan örgütlerde, emirler, kurallar, düzenlemeler ve tekdüzelik hâkimdir. Bu tür kültürde, istikrarı sağlamak ve kontrol için bilgi yönetimi ve iletişim etkin bir biçimde kullanılarak örgüte yarar sağlanmaktadır.

Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerdeki yöneticide, örgüt çalışanlarına yönelik “Kendi istediğini değil, benim istediğimi yapacaksın.” düşüncesi bulunmaktadır. Bu tip kültüre banklar, ilaç şirketleri gibi önceden belirlenen kuralları ön planda tutan örgütler örnek verilebilir (Gürsel, 2016:15).

**4. Pazar Kültürü:** Pazar tipi kültüre sahip olan örgütlerde, amaçların başarılması hedeflere ulaşılması ve rekabet ön plan durumdadır. Bu kültür, içsel koruma yerine örgüt dışındaki çevre ile işlemler üzerine yoğunlaşmaktadır. Pazar kültürü, belirli bir hedefe ulaşmak üzere, üretkenliği ve verimliliği başarının temel kriteri kabul edilip kullanılarak oluşturulan bir kültür türü olduğu söylenebilir. Ancak diğer taraftan da, durağan ve kontrol yönü de mevcuttur. Pazar kültürüne sahip olan örgütlerde çalışanlar kişisel çıkarlarının peşinden gitmektedir.

Pazar kültürünün görüldüğü örgütlerde liderler, kararlı ve istekli olurlar. Örgüt içinde çalışanların beklentileri yüksek seviyelerdedir. Çalışanların kıymetlerinin ölçüsü örgüte kattıkları değerlerle belirlenir. Diğer taraftan bu şekildeki bir örgütü bir arada tutan ve kültüre temel teşkil eden değer “kazanmak” tır. Kazanıldıkça sistem işlemeye devam edecek, örgüt üretkenliğini ve rekabetçiliğini koruyacaktır (Ertem, 2011:35).

#### 1.6.2.9. Byars Modeli

Byars tarafından geliştirilen iki boyutlu örgüt kültürü modelinde, boyutlardan birisi katılımcılığa, diğeri çevreye karşı gösterilen davranışın özelliğine bağlıdır. Çevreye

karşı gösterine davranış, örgütün karar verme ve işlerin gerçekleştirilmesi gibi aşamalarında sergilediği davranışlar anlamına gelip, katılımcı olan ve katılımcı olmayan biçimde sınıflandırılmaktadır. Katılımcı kültürler; iletişimde güçlü, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarına duyarlı kültür olarak söylenebilir. Katılımcı olmayan kültürlerde iletişim oldukça zayıftır. Byars tarafından ortaya atılan kültür biçimleri aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Çıpa, 2014:42-43).

**1. Etkileşimci Kültür:** Bu kültür örgüt çalışanlarının ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Etkileşen kültürde en önemli olan şey, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en etkin bir şekilde karşılamaktır.

**2. Bütünleşik Kültür:** Bu kültür iş gören ve müşterilerin gereksinimlerini etkilemeye ve değiştirmeye yönelik olduğu söylenebilir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar göstererek kısaca çevreyi etkileyerek oluşturmaktadır.

**3. Müteşebbis Kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genelde karar vermede katılımcılığın olmaması nedeniyle çalışanlara yönelimde yetersiz görülmektedir.

**4. Sistematik Kültür:** Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde odaklanmışlardır. Görevler kalıplaşmıştır. Çevresel gereksinimlerin karşılanması rutin faaliyetlerle gerçekleştirilir.

#### **I.6.2.10. Ansoff Modeli**

Temelde bu yapı içerisinde beş kültür ayrımı yapılmıştır. Bu kültürler aşağıda olduğu gibi maddeler halinde açıklanabilir (Şahinyan, 2011:38-39).

**1. Durgun Kültür:** İçe dönük, riskten kaçınan, geçmişe dönük yaşayan, statükoyu izleyen örgütler için uygun olan kültürdür. İşletmelerin üretim, muhasebe departmanlarında görülebilir.

**2. Tepkici Kültür:** Şimdiki zamanda yaşayan fakat statükodan çokça sapmayan örgütler için uygun olan kültürdür. İşletmelerin finansal departmanlarında görülmektedir.

**3. Katılımcı Model:** Hem içe hem de dışa dönük kültür tipidir. Pazarlama departmanlarında görülmektedir.

**4. Keşfedici Model:** Dışa dönüklük söz konusudur. Geleceğe yöneliktirler, riske girme eğilimleri içindedir.

**5. Yaratıcı Kültür:** Geleceğe yönelik, riskten kaçınmayan hatta risk almayı tercih eden kültür tipidir. Ar-Ge departmanlarında görülür.

### 1.7. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürü kavramının doğuşu, gelişimi, iyileştirilmesi, örgüt kültürünün yaratılması, çalışana kabul ettirilmesi, işle bütünleştirilmesi, zamana ve mekâna göre değişim göstermesinde örgüt kültürünün unsurları önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürünün yaratılıp, devam ettirilmesinde ve değiştirilmesinde, örgüt kültürünü ortaya çıkaran unsurlar büyük önem arz etmekte olduğu söylenebilir. Bu unsurlar örgüt inanç ve değerlerini üyelere aktarmada rol oynamaktadır (Oran, 2016:19-20). Bu unsurlar nasıl ki insandan insana farklılık gösterebiliyorsa, örgütten örgüte de farklılık göstermektedir. Çünkü örgütlerin oluşumunu sağlayan insanlardır. İnsanların her birinin kültürü de örgütün kültürünün oluşmasında katkı sağlamaktadır. İnsanların sahip olduğu bu farklılıklar örgütün kendine özgü kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Dursun, 2013:45).

Örgüt Kültürü'nün incelenmesi bazı temel öğelerin ortaya konmasıyla mümkün olmaktadır. Örgüt içindeki bulunan bu öğeler aslında toplumun kültürünü oluşturan temel öğelerle benzerlik göstermektedir. Bu öğelerin belirlenmesinde farklı araştırmacıların bir birine yakın sınıflandırmaları bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Büyükkışlalı, 2015:11).

#### 1.7.1. Değerler

Değerleri bir örgütün temel kavram ve inançları olarak tanımlayarak, bunların örgüt kültürünün kalbi olduğunu belirten Deal ve Kennedy (1982), genelde yazılı olarak

ifade edilmeyen bu değerlerin, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir yön verdiğini ve onların günlük davranışlarına yol gösterdiğini belirtirler (Gizir, 2008:188). Değerler bireylerin davranışlarına rehberlik eder, bu yüzden yöneticilerin “güçlü” değerler sistemini oluşturması gerekmektedir (Yağmurlu, 2004:50).

### **1.7.2.Varsayımlar (Temel Sayıtlar)**

Örgüt de çalışanların çevreyle ilişkileri, gerçek zaman, mekân insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlardır. Temel sayıtlar örgüt kültürünün temelini, özünü ve iç dünyasını oluşturmakta olduğu söylenebilir (Aksu ve İra, 2009:46). Kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, temel varsayımların bir kültürel biçim içinde diğer seçeneklerle karşılaştırma imkânı bırakmayacak düzeyde doğal kabul edilen egemenliğidir. Temel varsayımlar örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verir niteliktedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:122).

### **1.7.3.Lider ve Kahramanlar**

Örgüt kültürünün alt yapısını temel değerler ve inançlar oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller veya temsilcilerdir. Bunların bir kısmı müşteriye verilen önemin sembolü olurken, diğer kısmı elemanları motive etmenin bir sembolü, veya elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vb. sembolize edebilmektedir (Varol, 1989:202).

Kahramanların örgüt kültürüne katkıları aşağıda maddeler halinde olduğu gibi belirtilebilir (Akyol, 2009:42).

1. Başarıyı elde edilebilir kılarak,
2. Rol modeli oluşturarak,
3. Örgütü çevrede sembolize ederek,
4. Örgüte has faktörleri göstererek,
5. Performans kriterlerini belirleyerek,
6. Çalışanları motive ederek,

## 7. Örgüt için sürekli bir etki sağlayarak.

### 1.7.4.Mitler ve Hikâyeler

Örgüt mitleri, kurumsal hayata işlerlik ve beraberliği sağlamak adına anlatılan efsanelerdir. Örgüt mitleri, eski olanlara kim olduklarını ve neye inandıklarını hatırlatır, örgüte yeni katılanlara da o kuruma mensup olmanın ne anlama geldiğini öğretir (Bozkurt, 2014:33).

Gordon'a (1993) göre hikâye ve mitler, örgütsel değerlerin dağılmasına ve örgütte yerleşmesine yardımcı olmakla birlikte, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır ve örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verir. Örneğin, bir örgüt kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişme gösterir (Toytok, 2014:41).

### 1.7.5.Dil

Dil kültürün en önemli unsuru ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesle aktarılmasına, kişiler arasındaki iletişim ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:224).

Çalışanlar dili öğrenerek, kültürü benimsediklerini gösterirler. Duygu, düşünce ve isteklerin, bir takım kurallar aracılığı ile başkalarına aktarılmasını sağlayan araç olmasına karşılık sözlü ifadelerle örgüt kültürünü yansıtır (Yaşlı, 2015:8).

### 1.7.6.Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerin olduğu söylenebilir (Alamur, 2005:42).

Sembollerin her örgüt için farklı anlamları ifade etmektedir. Örgütler sembollerini sayesinde inançlarını, mitlerini ve değerlerini yansıtabilirler. Semboller

kültürleri bir birinden ayıran fiziki ayraçlardır. Örgütler simgeler ya da sembollerle bir birinden ayrılmaktadır. Çünkü her örgütün olduğu gibi her sembolün de farklı bir anlamı bulunmaktadır. Bu farklılık örgütleri görünür kılan kültür öğelerindendir (Yaprak Kaya, 2015:21).

### **1.7.7.Törenler ve Usuller**

Tören ve usuller; “örgütlerin değerlerini kutladıkları törenlerdir” Örgütlerde böyle bir çok törenler vardır, bu törenler farklı amaçlar için yapılabilir, örneğin birinin örgüt içinde ödüllendirilmesi bu başlık altında değerlendirilebilir (Yağmurlu, 2004:50).

### **1.7.8.Normlar**

Normlar, örgütteki bireylerin uyduğu davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, örgüt içinde iş görenlerin davranışta bulunmasına ve iletişim içinde olmasına yardımcı olmaktadır. Normlar, ödül ve ceza yöntemi ile kontrol altında tutulabilir. Normlar öğrenilebilir ve alışkanlık haline gelebilir. Normlar yazılı olmayan ve doğal olan beklentilerdir. Normlar, iş görenin giyim, kuşanma ve davranış biçimini belirleyerek, örgüt içinde nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir (Akkaşoğlu, 2015:23).

Örgüt açısından ise örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğu tarafından kabul edilerek benimsediği davranış kuralları ile ölçütler bulunur bunlara örgütün normları denilmektedir. Örgütün normları insan davranışlarının önceden bilinmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt yöneticileri bu açıdan ait oldukları örgütün kültürünü oluştururken öncelikle örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetimin ilkelerini oluştururken bu normlara uydurmak zorundadır (Karadeniz, 2010:18).

### **1.7.9.İnançlar**

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını ifade eden değerlerdir. Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte değerlere göre daha güçlü ve daha az esnektirler. İnançlar gerçeğin şimdi ve gelecekte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşmaktadır. Örneğin çalışma sonucunda başarının

sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici bir etki yaratmaktadır (Bayram, 2011:22).

İnançların örgüt çalışanlarca kabul edilerek benimsenmesi, örgütün daha güçlü bir kültüre sahip olmasına olanak sağlamaktadır. Toplumda neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçüler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, toplumda çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ile bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmekte ve insanların karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm yolları göstermekte oldukları belirtilebilir (Işık, 2014:28-29).

#### **1.7.10.Fizik Çevre**

Fiziki çevre (donanım, dekorasyon, tasarım gibi) özellikle çalışanlara yönelik mesajlar içermektedir. Maliyet, yenilikçilik, çalışanlara verilen önem gibi konular örgütün fiziki düzeni içerisinde kendisini gösterir. Örgüt üyelerinin içinde çalıştıkları binalar da örgüt kimliğini dışarıya yansıtan önemli örgütsel sembollerdir (Erdoğan Gümüş, 2011:40).

Fiziki çevre; insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel öğelerdir. Fiziksel çevreyi oluşturan öğelerden biri örgütün ürünleri, yıllık raporları, belgeler, demir başlar ve kullanılan her türden araç gereç gibi maddi nesneler olarak belirtilebilir. Ayrıca fiziksel çevreyi büro alanlarının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, büroların mimarisi gibi öğelerden oluşturur. Fiziksel çevreyi oluşturan önemli diğer bir öge de teknolojidir (Cansu, 2006:18).

#### **1.7.11.Adetler (Ritüeller)**

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar uzun zamandan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. İnsanlar bu kurallara isteyerek ya da bir takım sosyal baskılar sonucu uymaktadırlar. Söz konusu kurallar kendiliğinden oluşup, aynı şekilde kendiliğinde silinip ortadan kaybolmaktadır. Bu kurallara “adalet” adı verilmektedir. Örgütte özel olaylara ilişkin gelenekler ve sistematik programlanmış günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler; örgüte ait olma duygusunu geliştirmekte, temel

değerleri yaşatan olayların önemini vurgulamakta, örgüt kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korumaktadırlar (Yaşar, 2011:12).

Ritüeller, ortak yaşantıdaki davranışları yönlendirir ve örgütün temel kültürel değerlerinin sahnelenmesini sağlar. Her bir ritüel, kültürün temelini oluşturan inanç ve değerleri sembolize etmektedir. Örgüt hayatında işe alınma ya da işten çıkarma ölçütü, ödüller, toplantı formatı, yazışma biçimi, konuşma tarzı, emekliliğe ayrılanlar için verilen ziyafetleri düzenleme biçimi vb. ritüeller kültüre somut bir nitelik kazandırmakta olduğu söylenebilir. Örnek olarak yeni bir yöneticiyi tanıtmak için yapılan toplantılar ve resmi yemekler örnek olarak verilebilir (Arslan, 2014:36-37).

### **1.8.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi**

Konu üzerinde çalışma yapan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne genellikle yönetim ve yöneticilerin açısından yaklaşmakta, örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolü dikkat çekmektedir. Antropolojide genel olarak kültürü oluşturan mekanizmalar ya da güçler olarak sosyalleşme, ritüeller, kültür güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan söz edilmektedir. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji vb. değişkenler de kültürü yaşatma, bazen de değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucular etkili değildir. Örgüt içinde çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturmaktadır (Aliyev, 2010:36-37).

Örgüt kültürü, örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden başlayarak oluşumunu gerçekleştirmektedir. Oluşmaya başlayan örgüt kültürü, kişilerin davranışları için norm ve inanç sistemi geliştirmesi, kültürel çevresindeki gerçekleri anlayarak ve kendileri tarafından algılanan ve yaratılan bir durum oluşturmaıyla şekillenmektedir (Kaya, 2007:20).

Örgütsel kültür birden fazla farklı yolla gelişebilir. Bu kavram genellikle aşağıda belirtilen adımlar izlenerek oluşturulabilir (Güleç, 2008:14).

1. Bir kişi yani kurucu yeni bir girişim fikrine sahiptir.
2. Kurucu, kendisi ile aynı vizyona sahip bir ya da birden fazla anahtar kişi seçer.

3. Ortaya çıkan bu grup, üzerinde çalışılabilecek, gerek zaman gerekse para anlamında risk içerdiği gibi önemli bir yatırımı da kapsayan en iyi fikir doğrultusunda çalışırlar.

4. Örgüt kültürü sadece girişimciye bağlı değil tüm örgüt çalışanlarının ortak değer ve tecrübeleri ile oluşmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden bazı aşamalar bulunmaktadır. Bu konuda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, örgüt kültürünün oluşumunda üç temel belirleyici faktör olduğu görülmektedir. Bunlar; Kurucunun rolü, iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleridir. Bu faktörler aşağıda olduğu gibi açıklamaları ile birlikte belirtilebilir (Taşcıoğlu, 2010:10-11).

#### **1.8.1.Kurucunun Rolü**

Pettigrew (1979) kurucuyu, girişimci olarak nitelendirmekte, örgütlerin yalnızca teknoloji ve yapı gibi rasyonel ve görülebilir özelliklerinden değil, aynı zamanda semboller, ideolojiler, dil, inançlar, törenler ve mitler gibi kültürel unsurlar yoluyla örgütsel yaşamın da yaratıcısı olarak nitelemektedir (Baytok, 2006:29-30).

Kültür nasıl başlar sorusunu sordüğümüzda aklımıza ilk gelen örgütün kurucusu ve yaratıcısıdır. Örgütün kurucuları, örgüt kültürünü yaratır ve istediği imaja dönüşümünü sağlayarak onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Kurucunun kendi görüşleri, örgütten ayrılrsa bile bir miras olarak örgütte varlığını devam ettirecektir. Örgütleri ve kültürü sadece kuran kişiler değil örgütün gelişmesine katkısı olan yöneticiler de örgüt kültürünü şekillendirilmesine katkı sağlamaktadır (Akın Gürdal, 2013:18).

#### **1.8.2.İç Çevre Faktörleri**

Örgüt kültürünü etkileyen iç faktörler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Aykanat, 2010:80-81).

1. Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen maksatlar ve hedefler,
2. Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
3. Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,

4. Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
5. Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim destek ve yardımının derecesi
6. Alt kültürler,
7. Bireylerin örgüt içersin de sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı,
8. Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
9. Örgütün yarattığı amaç ve başarı beklentilerinin derecesi,
10. Örgüt içindeki birimlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
11. İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni
12. Örgüt içindeki bireylerin kendilerinin örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
13. Ödüllerin çalışanların başarı ölçüsüne göre adil bir biçimde dağılımı,
14. Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
15. Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları
16. Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri,

### **1.8.3.Dış Çevre Faktörleri**

Bir örgüt ortamında birlikte bulunan insanlar, her şeyden önce içinden geldikleri geniş toplumun, bu toplumun içinde yer alan çeşitli alt gurupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberinde örgüte taşınmasını sağlamaktadırlar. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmaz. Örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal, ekonomik, siyasal etkenler, örgüt kültürünün etkilenmesine neden olmaktadır. Kültür, kısa zamanda oluşan bir şey değildir. Bu nedenle bir örgütün kültürünün oluşumu da bir zaman süreci içinde gerçekleşmektedir (Ruçlar, 2013:31-32).

Dış çevrenin örgüt üzerindeki etkisi her örgüte göre farklı boyutlarda olmaktadır. Dış çevre ile olan ilişkileri yoğun olan örgütlerde bu etki daha fazla iken ilişkileri az olanlarda daha düşüktür. İlişkisi çok ya da az olsun, açık sistem olan ve çevresi ile ilişki içinde olan her örgüt, hem çevrenin kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Hem de çevresini kültürel yönden etkileyebilmektedir. Buda örgütte sürekli bir değişimi zorunlu hale getirmektedir (Gültekin, 2013:17).

### **1.9.Örgüt Kültürünün Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Literatürde, örgüt kültürü kavramı ile ilişki içerisine olan, yakın anlamda olan ve bazen karıştırılabilen farklı kavramlar bulunmaktadır. Yaygın olarak kullanılan bu kavramları açıklamak, örgüt kültürü kavramının anlaşılmasında yarar sağlayacağı söylenebilir (Çelik, 2013:74).

#### **1.9.1.Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi**

Örgüt kimliği, izleyici ve paydaşların algısında bir örgütü diğer örgütlerden farklı gösteren özellikler bütünüdür. Bu ayırıcı özellikler, örgütün diğer örgütlerden farklı ve üstün olduğu izlenimini veriyorsa olumlu bir örgüt kimliğinden, aksi durum söz konusu ise olumsuz bir örgüt kimliğinden söz edilebilmektedir (Kalkan, 2013:36).

Örgütlerde insanlara benzetilebilir. Örgütlerde insanlar gibi, doğar, büyür ve olgunlaşırlar. Örgütlerde insanlar gibi kişilik özellikleri taşırlar. Her örgüt kendisini diğerlerinden farklı kılan bir kimliğe sahiptir. Bir örgütün kimliği, ait olduğu kültür çerçevesi ile sahip olduğu düşünce, tutum, davranış ve fiziksel özellikleri belirlemektedir. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan oluşurken; örgüt kimliği, baskın örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımakta olduğu söylenebilir (Samadov, 2013:154).

#### **1.9.2.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi**

Örgütlerde insan unsurunun öneminin anlaşılması ile birlikte, insanın sadece fiziksel olarak değil, duyguları, fikirleri, inançları, yetenekleri, bilgi ve becerileriyle de örgüte fayda sağladığı gerekçesini ortaya çıkarmıştır. İnsanın iş memnuniyetinin, iş hayatı ve özel hayatına olumlu bir şekilde yansıdığı ve toplumsal huzura yol açtığı bilinmektedir. Örgüt çalışanlarının verimlilik, performans, motivasyon, iş tatmini vb. bir çok konuda optimum seviyeye ulaşmalarında örgüt içerisinde oluşturulan örgüt kültürü ve örgüt ikliminin son zamanlarda üzerinde çokça durulan en önemli kavramlar arasında olduğu belirtilebilir (Korkmaz, Kılıç, Yücel ve diğerler, 2013:91).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarına etki eden ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tamamına yayılmış olan egemen uygulama ve koşullar

dizisidir. Örgüt iklimi üyelerin, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonunda oluşan genel bir hava olarak belirtilebilir (Topal, 2013:36).

Örgüt iklimi, örgüt içindeki psikolojik ve sosyal çalışma ifade etmektedir. Örgüt iklimine etki eden temel faktörler; kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişim olarak söylenebilir. Bu üç temel işlev sonucunda ortaya çıkan iş grupları, örgütün üslendikleri gözetim ve yönetim gibi ögeler örgüt iklimini belirleyen faktörler arasında yer alır (Doğan, 2010:188).

Örgüt iklimi hakkında yapılan tüm çalışmaların genel amacı; örgüt içinde bulunan personelin örgütsel davranışına etki eden unsurların tespit edilerek örgütsel davranışların belli amaçlara yönelik olarak belirlenmesi olduğu söylenebilir (Solmaz, 2016:74). Örgüt iklimi hakkındaki araştırmalarda örgüt iklimi boyutları ile ilgili farklı araştırmacılarca değişik yönleri ile ele alınmış olduğu bilinmektedir (Yücel, 2014:4). Örgüt iklimi alanında yapılan birçok çalışmaları inceleyen Campbell ve arkadaşları aşağıda belirtilen dört boyutun genellikle bütün çalışmalarda ifade edildiğini vurgulamıştır. Söz konusu bu dört boyut aşağıda olduğu maddeler halinde belirtilebilir (Dönmez, 2009:45-46).

1. Bireysel özerklik,
2. Konumun yapısal düzeyi,
3. Ödüllendirmeye dönük olma,
4. Saygınlık, içtenlik ve destek.

Örgüt kültürü sistemin girdisi olarak kabul edilirse, örgüt iklimi de sistemin çıktısı olarak kabul edilebilir (Çelik, 2014:25). Daha öz olarak örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılamalarını yansıtmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının bir parçası olmak durumunda değildir; çalışanların çevrelerinde duyabilecekleri bir şeydir, örgüt kültürü ise çalışanlar nereye giderlerse, nerede olurlarsa olsun beraber yanında götürdükleri bir şeydir. Bu haliyle örgüt kültürü, örgüt iklimini de kapsamaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011:177).

### 1.9.3.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Strateji İlişkisi

Strateji, rekabete dayanan ekonomik ortamda her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün sürekli olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alabilen yönetsel bir araçtır. Strateji ile örgüt kültürü bir biri ile etkileşim içindedir. Örgütlerin belirlemiş oldukları stratejiler, o örgütlerin kültürlerinin yansımalarıdır. Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısızlıkla sonuçlanmasının ana nedenin, bu stratejinin, örgüt içindeki çalışanların sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalması olduğu görülmektedir. Ancak burada aksi durum dan da bahsedilmeli ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejilerin uygulanılarak büyük başarıları beraberinde getireceği göz ardı edilmemelidir (Taşçıoğlu, 2010:31).

Strateji oluşturma süreci üst yönetim tarafları araştırmacılara göre üç aşamadan meydana gelmektedir. SWOT analizi ile örgütün güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditleri belirlenebilir. Örgüt kendi ile ilgili bu analizleri yaptıktan sonra kendine uygun olan stratejiyi seçer. Örgütler stratejilerini seçerken yapıyı, örgütteki sistemleri, örgütteki çalışmaları ve kültürleri iyi bir şekilde analiz etmelidir. Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir ortamda başarı sağlamak isteyen örgütler, strateji ve kültürlerini uyum içinde gerçekleştirmelidirler. Uyum artıka örgütün performansı artacak, uyum azaldıkça örgütün performansı da durumdan olumsuz etkilenerek performansı azalma gösterecektir. Örgüt kültürü ve örgüt stratejisi arasındaki uyum iki boyutta toplanmıştır. Bunlar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Alar Erkal, 2012:46-47).

**1. Örgüt Dışı Kültürel Uyum:** Örgütler toplumun bir parçası oldukları için hayatta kalmak ve başarı sağlamak maksadıyla toplumla beraber hareket etmelidirler. Örgüt kültürünün oluşumunda dış çevre koşulları da büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü toplumun beklentileri ve diğer işletmelerin istekleri ile uyum içinde olmalıdır. Örgüt kültürü stratejiden farklılık gösterirse ya kültürel bir değişimle uyum sağlamalı ya da stratejide değişiklik yapılmalıdır.

**2. İç Kültürel Uyum:** Bir kültürün içsel uyumluluk derecesi, örgütteki ilişkilerinin gücü ve derecesine, örgütteki istikrarına, örgüt kurucuların inanç derecelerine bağlıdır. Örgütteki içsel uyum kültüre bağlı iken, dışsal uyum da örgüt kültürünün ve örgüt

stratejisinin uyumlu olmasına bağlıdır. Örgütün başarılı olması, kârlılığını devam ettirebilmesi için örgüt kültürü ve örgütsel stratejisinin uyum içinde olması gerekir.

#### **1.9.4.Örgüt Kültürü ve Sosyalizasyon**

Örgütsel sosyalizasyon, örgütün değer ve inançlarının, örgütteki yeni üyelere aktarılması ve yeni üyelerin kendilerinden beklenen davranış, değer ve tutumları sergilemesi sürecidir. Maksat bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirerek, çalışanları örgütün etkili ve verimli bir parçası haline getirmektir. Sosyalizasyon oldukça güçlü bir iletişim aracıdır. Bu noktada örgüt kültürünün yeni çalışanlara aktarılmasında önemli rol oynamaktadır. Örgüt içinde çalışanların, örgüt değer ve varsayımlarının farkında olmalarını sağlayarak, düşünce ve davranışlarının şekillenmesine yardım eder (Özgüner, 2011:14).

#### **1.9.5.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi**

İletişim, toplumsal ilişkilerde oldukça önemlidir. Bireylerin toplumsallaşmalarını sağlar. Ayrıca örgüt kültürünün gelişmesine katkı ve bireylerin örgüt kültürünü benimsemelerini sağlar. İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak da tanımlanabilir. Toplumlar gibi örgütlerinde amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri bulunmaktadır. İşte, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kuralların tamamı örgüt kültürünü oluşturur (Gülmez, 2013:12).

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt çalışanlarının örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin çalıştırılmasıyla anlam kazanacağı söylenebilir (Karaköse, 2013:23).

### 1.9.6.Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi

Örgüt kültürü ile liderlik kendi aralarında yakından ilişkili kavramlardır. Örgütün kuruluş aşamasında şekillenmeye başlayan örgüt kültürü, örgüt kurucusu (lider) tarafından belirlenir. Örgütün kuruluşundan sonraki aşamada ise örgüt kültürü örgüt liderinin düşünce ve davranışlarında değişiklik yaratarak yeniden şekillenmesine yol açabilir. Örgüt içerisinde lider örgütün sahip olduğu kültürü en iyi benimsemiş ve uygulayan kişiler arasından seçilir. Örgütün sahip olduğu kültür liderin aldığı kararlara ve yönetim anlayışına yön veren ve lideri bağlayıcı örgütsel bir olgudur. Bu nedenle örgütün sahip olduğu kültür yöneticilerin fikir ve düşünceleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Koçak, 2013:20).

Schein (1990), liderlik ve örgüt kültürünü bozuk bir paranın iki tarafı olarak görmektedir. Etkin bir liderlikten bahsedilebilmesi için liderlerin kültürü etkileyebilmesi ya da ortak bir kültür oluşturabilmesi ile mümkün olacaktır. Liderler ile kültürler arasında anlamlı ve tutarlı ilişkilerden söz etmek mümkündür. Lider kültürel sınırlar içerisinde yer alan norm ve davranışların pekiştirilmesi ve bunun yanında kültürel gelişim adına mekanizmalar oluşturur. Kültürel normlar, liderlerin neye odaklandığı, krizler karşısında nasıl reaksiyonlar göstereceği, rol model oldukları davranışları ve örgütte cezbetmeye çalıştıkları kişilere göre gelişmeler ve değişimler gösterir. Örgüt kültürünün karakteristikleri ve yetkinlikleri liderler tarafından öğretilir ve takipçiler tarafından kazanılır (Diker, 2014:190).

### 1.9.7.Örgüt Kültürü ve Yönetim İlişkisi

Yönetim, çok boyutlu ve insan unsuruna bağlı bir ifadedir. Yönetimi “insanlar aracılığıyla bir faaliyetin yaptırılması sanatı” olarak tanımlanabildiği gibi “istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için üretim kaynaklarının (insan, para, zaman, malzeme ve çevre) etkin ve yeterli bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetimi ve yönetme faaliyetinin temelini oluşturan en önemli unsur, yönetimin beşeri (insan kaynakları) yönüdür. Bu durumda, iyi bir yönetimden söz edebilmek için mevcut insan kaynaklarının etkili, verimli ve adaletli bir biçimde kullanılması gerekmektedir. İnsan, duyguları ve düşüncesi olan karmaşık bir varlıktır.

Hisleri, tutkuları, inançları, değerleri kısaca her şeyi diğer varlıklardan farklıdır. Bu nedenle günümüz de yönetim, maddi faktörlerin idaresinden çok “insan kaynakları yönetimi” şeklinde algılanmaktadır (Çakır, 2012:109).

### **1.9.8.Örgüt Kültürü ve Performans İlişkisi**

Terzi (2000) örgüt kültürünün örgüt performansı üzerine olumlu bir etki yarattığını vurgulamıştır. Örgüt performansına en önemli etki; güçlü örgüt kültürlerinde iş görenlerin ortak amaçları paylaşacağı, örgüt değerlerinin iş görenler tarafından paylaşıldığı için çalışanların güdülenme derecelerinin yükseleceği, bürokrasinin bunaltıcı etkilerinden uzak bir kontrol sağlayacağı yönünde oluşmaktadır. Örgüt içinde paylaşılan değerler ve benzer davranışlar, çalışanların işletme hakkında olumlu düşüncelerini ve işletmeye sadakat veya bağlılık duymalarını, dolayısıyla daha çok mücadele etmelerini ve performans artışını sağlamaktadır. Bu durumlar göz önüne alınarak örgüt performansı örgüt kültüründen faydalanabileceği söylenebilir (Tüfekçi, 2012:57).

Kuvvetli bir kültürden söz edebilmek için örgüt kültürünün temel değerlerinin örgüt üyeleri tarafından iyi bir şekilde anlaşılmış ve tamamen benimsenmiş olması gerekir. Kuvvetli kültür, örgütü oluşturan bireylerin örgüt kültürünü benimseme derecelerinin yüksekliğidir. Bu durumda bireyler kendilerini örgütün bir parçası görerek, örgüt için tüm performanslarını ortaya koyarak çalışacaklar ve örgütün başarısını kendi başarıları olarak algılayacaklardır (Uğuz, 1999:52-53). Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini personelin verimli çalışması ve örgütün büyüme ve devamlılığı açısından ele almak mümkündür. Newstron ve Davis örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Köse, 2014:27).

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli kurallar içerisinde standartları, normları ve değerleri anlamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlardan beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı davranmalarına, üst yönetim ile daha uyum ve iş birliği içerisinde çalışmalarına yardımcı olur.

2. İş yapma, teknik, yöntemlerinde ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayabilir.

3. İleriki günlerde örgütte görev üslenebilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkı sağlar. Böylece yöneticiler, organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde yetişip gelişebilirler.

4. Örgüt içi iletişim ve çalışanlar arası ilişkilerde örgüt kültürünün ekip çalışması ve birlikteliği sağlama açısından önemi vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu gelişimini sağlayarak bireyleri bir birine daha fazla bağlar ve işletmeye çalışanların gönülden bağlı olmasını sağlar.

#### **1.9.9.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim**

Örgütler hem içerideki olayların etkisiyle hem de dış çevrenin etkisiyle devamlı olarak değişmek zorunda kalmıştır. Örgütün doğuşu ile oluşmaya başlayan ve zamanla yerleşen örgüt kültürü, eğer şimdiki ve ileri zamanlardaki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmesi gerekir. Bu nedenle örgütün değişimi gerçekleştirilebilmesi için bu değişimin gerekliliğine inanması, yeni kültürün şeklinin ne olacağının belirlenmesi ve yenilikleri kabul etmesi gerekmektedir. Ancak özellikle güçlü kültüre sahip örgütlerde değişimin gerçekleşmesi diğer örgütlere göre kolay olmayacaktır. Çünkü örgüt çalışanları değişime karşı direnç gösterecektir. Değişime karşı oluşabilecek direnci azaltabilmek için örgüt çalışanlarına değişimin nedenleri, nasıl yapılacağı ve sonuçları hakkında bilgi ve eğitim verilmelidir. Ayrıca örgüt üyeleri ile etkin iletişim ve örgüt üyelerinin kararlara katılımı örgütsel değişime karşı direncin azaltılmasında etkin rol oynayacağı söylenebilir (Babadağ, 2010:39).

## İKİNCİBÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI VE REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 2.1.Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgütler içinde yer aldıkları ortamlardan ve kendilerini oluşturan bireylerden ayrı düşünülemez. Örgütler kurum üstünde kaçınılmaz etkileri bulunan topluluk ve kültürlerde yeşermiş olup yaşamını sürdürmektedir. Kilmann ve arkadaşları (1985) örgüt kültürünü, bir topluluğu bir arada tutan ve nesiller boyunca paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inanışlar, beklentiler, tutumlar ve normların tamamı olarak tanımlamıştır. Birçok farklı disiplin dâhilinde örgüt kültürünün farklı tanımlarının yapılmış olmasına karşın kültürün, bir kurumu “sosyal bir yapıştırıcı” gibi bir birine bağlamayı sağladığı hakkında genel bir uzlaşmanın hâkim olduğu belirtilebilir. Hofstede 1980 yılında bu tanımlanmaların ardından çok popüler olan daha geniş kapsamlı, bireycilik-toplulukçuluk (B-T), güç aralığı (GA), belirsizlikten kaçınma (BK) ve erkeksilik-kadınsılık adı altında dört boyutta toplanan bireysel ve toplumsal kültür boyutlarının olduğunu belirtmiştir. Söz konusu bu boyutların geçerliliği çeşitli görgül araştırmalarda ispatlanmış, kökleri antropoloji ve sosyolojiye dayanan boyutlar olmakla beraber en kapsamlı kültürler arası çalışmanın ürünleri olduğu söylenebilir (Fiş ve Wasti, 2009:134-135).

Örgüt kültürünün incelenmesi ve bir örgüt kültürünü, diğerlerinden ayıran farklılıklarının belirlenmesi için bu farklılıkları gösterecek ölçütlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgüt kültürü hakkında yapılmış olan çalışmalarda örgüt kültürünün öne çıkan özelliklerini tanımaya ve farklı örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları belirlemeye ilişkin çeşitli kültür boyutlarının esas alındığı bilinmektedir. Robbins, örgüt kültürü boyutlarını bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çalışmada hoşgörü ve risk üslenmeyi teşvik olmak üzere yedi boyutta ifade etmiştir. Söz konusu bu örgüt kültürü boyutları aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Şimşek, 2014:17).

### 2.1.1.Bireysel Özerklik

Yöneticilerin örgütteki çalışanlarına karşı takındıkları tutumlar, yani yönetim anlayışları bu kapsamın içinde yer almaktadır. Eğer yöneticiler, yüksek düzeyde yetki kullanma ihtiyacı duyuyorlar, geleneksel davranış biçimlerine sıkı sıkıya bağlılık gösteriyorlar ve yetkiyi merkezi hale getiriyorlarsa otokratik bir yönetim anlayışından bahsedilebilir. Bu yönetim anlayışında örgütteki çalışanların özerkliği söz konusu değildir. Tam tersi durumda ise, örgütteki çalışanların işleri ile ilgili konularda özgür bırakan demokratik yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, otoriteyi diğer örgüt çalışanlarına devretme hususunda gönüllü davranmakta, katılımı teşvik etmekte ve çalışanları etkilemek için bilgi ve iletişim gücünü ortaya koymaktadır. Bu gibi liderler; plan ve politikalarının tespit edilmesinde, kararların alınmasında her zaman astların fikirlerine de değer vererek, onları karar alma süreci içerisine katmaktadırlar (Erdem, 2009:48).

### 2.1.2.Örgütsel Yapı

Başaran (1996, 26)'a göre bir örgütün yapısı, iş bölümü ile ortaya çıkan görevlerden, görevlerin üst-ast ilişkilerine göre düzenlenmesiyle ortaya çıkan yetki sıra dizininden (hiyerarşi), üretim sürecine göre oluşan iş akımı süreci olarak ifade etmiştir. Robbins (2005, 452)' e göre ise örgütsel yapı, görevlerin formal olarak nasıl bölündüğünü, gruplandığını ve koordine edildiğini ifade ettiğini belirtmiştir. Bu tanımlardan hareketle örgütsel yapı, göreve ilişkin rollerin formal olarak dağıtılması ve görev etkinliklerini kontrol eden ve bütünleştiren bir yönetim mekanizması olarak belirtilebilir (Ordu, 2011:2-13).

Örgütsel yapılar farklı bir iletişim sistemi olarak da ele alınabilir. Bu durumda örgütsel birimlerin kendi arasındaki formal yetki ilişkileri mesajların ve emirlerin akışının sağlandığı kanalları ifade eden haberleşme yolları olarak ele alınabilir (Namaz, 2010:21).

Örgütsel yapı, çalışanların iş bölümü ve uzmanlaşma durumu, yönetimin yetkilendirme konusundaki tavrını, örgüt içi hiyerarşiyi kısacası, güç mesafesini kapsamaktadır. İnsanlar iş hayatına genç yaşta değişik statülerde başlamakta ve örgüt yapısı içerisinde iş bölümünün esasları içerisinde bir faaliyet sürdürmektedir. Örgüt içerisinde üyelerin kimisi üretimde görevliken, kimisi makinelerin bakımını yapmakta,

kimisi de üst seviyedeki görevleri yürütmektedir. İnsanlar çocuk yaştan itibaren statü farklılıklarından kaynaklanan ayrıcalıklara alışık olduklarından (ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci ilişkileri gibi), iş ortamında da böyle bir farklılığı normal görmektedir. Bu nedenle örgüt üyeleri farklı statüler için farklı maaşlar, yemekhaneler, oda dizaynları, makam araçları gibi ayrıcalıkları hem istemekte, hem de normal bulmaktadır (Çelik, 2007:75).

### 2.1.3.Örgütsel Destek

Örgütsel desteğin, son zamanlarda örgütlerde etkililiğini ve verimliliğini artırmasına yönelik tutumlar, geniş bir şekilde irdelenmektedir. Özellikle örgütsel destek konusu 21'inci yüz yıl iş dünyasında rekabetin, kaosun, belirsizliğin yarattığı durumlar nedeniyle büyük önem kazanan konuların arasında yer almıştır. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların ihtiyaçlarına önem vererek eğilmesi ve onları tatmin etmeye çalışması; örgüt çalışanlarının kendisini değerli, yetenekli, faydalı ve gerekli hissetmelerini sağlamıştır. Bu da beraberinde örgütsel destek kavramını gündemin ön sıralarına taşımıştır (Eğriboyun, 2013:30).

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyle ilintili olan örgütsel desteğe göre; örgüt çalışanlarının örgüte yönelik bağlılıkları, işlerine yönelik doyum hissetmeleri, çalıştıkları örgüt tarafından kendilerine gösterilen değer ile oldukça yakından ilişki içerisinde. (Gökpınar, 2014:12). Örgütsel destek, çalışanın örgüte sağladığı katkı sonucunda, örgütün çalışanına verdiği destek, bağlılık ve ilgiye duyulan çalışan inancını gösterir. Örgütsel destek, bireyin örgüt vasıtasıyla kendisine ne derece destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi örgütteki üyelerin kendisine değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik bir algılama tarzı olduğu söylenebilir (Tüzün, 2014:8).

Örgüt içerisinde çalışanlar gerek motivasyon gerekse verimlilik yönünden örgüt dışında yer alan çevresine ek olarak, ait oldukları örgütten de destek sağlanmasını ister. Gelişen ve değişen teknoloji ve yeniliklere uyum sağlama yönünden, örgüt tarafından verilen çeşitli eğitimlerle verimlilik artışı gerçekleştirilebilir. Bu durumun sonucunda daha etkin ve nitelikli işlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir. Bütün bunlara ek olarak insan sosyal bir varlıktır ve örgüt bunu dikkate alarak, çeşitli faaliyetler ve organizasyonlar düzenleyerek çalışanların moral ve motivasyonunu artırılmasını sağlayabilir. Örneğin

düzenlenen yemekler, ufak seyahatler ile hem örgüt çalışanları streslerini atmış olacaklar hem de çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bağlılık ve iletişim daha fazla güçlenecektir. Bütün bunlar örgütün çalışanlarına karşı göstermiş olduğu destekler olarak belirtilmekte ve örgütün çalışanlarına vermiş olduğu değerin göstergesi durumundadır (Kurt, 2011:19).

#### **2.1.4.Örgütsel Kimlik**

Kimlik, en basit ifadesi olarak her hangi bir şeyin, ne ve kim olduğu, kendisini nasıl tanımladığı; diğerlerinden nasıl ayırt edip benzerleri ile nasıl benzeşim kurduğu, ya da başkaları tarafından nasıl ifade edildiği ile alakalıdır (Işık, 2014:36).

Örgütsel kimlik, örgüt içinde yer alan üyelerin kendilerini örgütle ve çalıştıkları grupla bütünleştirebilmesi, örgüt kimliğini benimseme seviyesi olarak ifade edilebilir (Tamimi, 2005:34). Örgüt çalışanları eğer çalıştıkları işletmelere kendilerini yakın hissediyorlarsa ve faaliyetlerini benimsiyorlarsa; her yerde çalıştıkları iş yeri ile ilgili olumlu söylemlerde bulunmaktadırlar. Örgütsel kimliğe sahip olmuş bir çalışan yaptığı işten gurur duyarak özverili bir şekilde zevkle görevini ifa eder. Kendisini o örgüte ait hissederek, örgütü ile bir bütün haline gelir. Bunun sonucunda örgüt üyesi yaptığı işleri daha iyi bir şekilde hayata geçirme ve sürdürme olanağına sahip olmaktadır (Kurt, 2011:20).

Örgüt üyeleri için örgütsel kimlik, örgütün konum olarak nerde bulunduğu, örgütün merkezi ve ayırt edici özelliklerine ilişkin algıları ya da bunlara ilişkin bilişsel şemaları olarak kavramsallaştırılır. Örgütü harekete geçirmede esas konsept vazifesi gören örgütsel kimlik “biz bir örgüt olarak kimiz?” sorusuna cevap bulma çabası içindedir. Kimliğin tam anlamıyla tanımlanması, örgütlerin hayatta kalmasında ve sürdürmesinde özellikle büyük önem taşımaktadır. Çünkü bireylerin aksine örgütlerin hatalı kimlik belirleyemeyecekleri ifade edilmiştir. Örneğin, kendisini oluşturan değişimlere ve gelişimlere kapalı olarak ifade eden bir örgüt için bu durum örgütün varlığının sona ermesiyle sonuçlanabileceği söylenebilir. Örgütlerin kendini yanlış kimlik özellikleri ile tanımlaması örgütler için ölümcül sonuçlara sebep olabilmektedir. Örgütsel kimlik örgütün bütün temel esaslarını ve örgüt üyelerinin hareketlerini şekillendirdiği ve denetlediği için, kendisini “içe kapalı”, “değişmez” ve “anlaşılmaz” olarak tanımlayan örgütler için bu durum örgüt

açısından son derece telafisi mümkün olmayan olaylara neden olmaktadır (Şahin, 2014:25).

### **2.1.5.Örgütsel Adalet**

Örgütte çalışanlar açısından örgütsel iş tatmini algısını yükselten ve daima yüksekte tutan temel faktör arasında, örgütsel adalet yer almaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel çalışma ortamında güven duygusu içinde çalışmalarına olanak sağlayan temel faktörün, adalet algısı olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacı olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu yerlerde iş tatminlerinin arttığını ve örgütsel amaçlara karşı daha yüksek bir bağlılık hissi duyulduğunu yansıtmaktadır (Gülşen, 2010:7).

Örgütsel adalet, her geçen gün örgüt içinde çalışanlar tarafından önem verilen konulardan biri haline gelmiştir. Bunun nedeni ise, çalışanların örgüt yöneticilerinin örgütsel adaletle ilgili tutumlarını oldukça yakından takip etmesi ve bu doğrultuda bir algı içinde olmaları olarak belirtilebilir. Birey içinde bulunduğu örgüte emeğini ve zamanını vermekte ve bunun karşılığında örgütten ücret, statü vb. alır. Bu bağlamda verdiği emeğin karşılığında aldığı ücreti diğer bireylerin aldığı ücret ile karşılaştırmasını yaparak örgütün adil olup olmadığı hakkında bir karara varmaktadır (Yavuz, 2010:302-304). Örgütsel adalet, örgütün çalışanlarda oluşturduğu adalet algılarına dayanır. Eğer çalışanlar örgüt içerisinde adaletsizliklerle karşı karşıya oldukları inancı içinde olurlarsa örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran tavır ve hareketlerde bulunur. Eğer ki çalışanlar adil davranışlarla karşılaştıkları inancı içinde olurlarsa olumlu tutumlar gösterirler. Bu durumda çalışanların örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların kendi aralarında ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayanan ilişkilerin geliştirilmesine olanak sağlar (Yıldız, 2008:26).

### **2.1.6.Çalışmada Hoşgörü**

Hoşgörü, kelime anlamıyla kendi düşünce ve inançlarına karşı olan, düşünce ve inançları, olabildiği kadar yadırgamama ve yok saymama olarak ifade edilebilir. Bir örgütte çalışanlar arasında farklı nedenlerden ve sebeplerden dolayı çatışma meydana gelebilir. Çatışmanın sebebi kıt olan bir kaynağı paylaşmak olabileceği gibi kararların

alınması esnasında ortaya atılan fikir ayrılıklarından da oluşabilir. Çatışma denilince akla çoğu zaman olumsuz durumlar akla gelir. Fakat çatışma, istenmeyen seviyelere gelmeden belli bir düzeyde kalırsa işletme açısından fayda sağladığı görülmektedir. Çatışma belli bir seviyenin ilerisine geçtiğinde işletmede istenmeyen olaylara sebep olarak işletmeye zarar verebilmektedir. Bu gibi durumların sonucunda çalışanların kendi aralarında husumet meydana gelmekte ve iletişim zayıflayarak örgütte gereken koordinasyonun sağlanması oldukça zayıflamaktadır. Ayrıca; çalışanların bir birlerinin faaliyetlerini sabote ederek, sık sık şikâyetler de bulunarak yönetimin gereksiz işlerle meşgul edilmesi gibi durumlar, işletmenin verimliliğinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Çatışma konusunda oldukça hoşgörülü davranan örgütlerde çalışanlar, kendi fikirlerini hiç çekinmeden ifade edebilmekte ve bu sayede orijinal ve iyi fikirlerin açığa çıkması sağlanmaktadır. Çalışanlar alınacak kararlarda daha etkin ve verimli olabilmek ve fikir beyan edebilmek için araştırmalar yaparak kendilerini daha da geliştirmeye yönelmektedirler. İşletme içinde olumsuzluklara sebep olan problemler konuşulup, çözülerek ılımlı bir ortamın yaratılması, örgüt içerisinde öğrenme ve yenilik için uygun bir çalışma havasının oluşturulmasını sağlar (Çelik, 2007:78-79).

### **2.1.7.Risk Üstlenmeyi Teşvik**

Her bir yenilik veya her yeni bir fikir risk olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü özendirici veya sınırlayıcı etkisini kullanarak iş görenlerin risk alma tutumlarının etkilenmesine neden olmaktadır. Daha önce yapılmamış bir işin ilk defa yapılması, sonucu tam olarak kestirilemediğinden, bir risk taşır. Söz konusu risk, yöneticiler tarafından normal karşılanır ve başarısızlıklar hoş görülürse, örgüt çalışanları yeni şeyler deneme konusunda daha cesaretli bir davranış sergilemektedir. Fakat her olumsuz sonuçla ilgili örgüt içerisinde birileri sorumlu tutularak cezalandırma yolu tercih edilirse, tüm çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yapmakta, yeni şeyler deneme konusunda her hangi bir eğilim göstermemektedir (Erdem, 2009:52).

Tüm bu boyutlar bir araya gelerek, örgüt kültürünü oluşturduğu söylenebilir (Kuşçu, 2014:14). Robbins'a göre, örgüt kültürü kavramı, betimsel bir terim olup, örgüt üyelerinin yukarıdaki yedi boyutu nasıl algıladıklarıyla yakından ilgilidir. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne ve bireylerden

neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturur. Örgütteki çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgüt ile ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturma çabasıdır (Akşehirli, 2009:56).

Örgüt kültürü geçmişte başarılı olan iş yapma yöntemlerini içermekte, örgüt çalışanlarının bireysel davranışlarını etki ederek performanslarını yükseltme yönünde bir çevre yaratmaktadır. Bu nedenlerle örgütün misyon ve stratejilerinin hayata geçirilmesinde, örgütsel etkinliğin oluşturulmasında ve değişimin yönetiminde büyük etkisi vardır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürü ile bütünleşmiş durumdadır. Kültür öğeleri bir birine bağlı ve uyum içinde ve herkes tarafından paylaşılmaktadır. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni bilerek, başarı yönünde motive olur. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş olan çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe ihtiyaç duyar. Yapılan araştırmalar başarılı olan işletmelerin hikaye, slogan, anekdot ve mitoloji yönünden çok zengin bir kültüre sahip olduklarını gösterir (Aydoğan, 2004:8).

## 2.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü

Yeni ekonomide son zamanlarda yaşanan değişimler, rekabet kavramının daha geniş kapsam olarak ele alınmasına neden olmuştur. Porter rekabet kavramını, “işletmelerin başarı ve başarısızlığını oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal üstünlük” biçiminde ifade etmiştir (Turunç ve Özkan, 2015:343-344).

Hult ve arkadaşları (2003), “yenilikçilik”, “pazar odaklılık”, “örgütsel öğrenme”, “girişimcilik”i kültür temelli faktörler olarak belirtmekte ve bu dört unsurun kolektif olarak “örgütün, hali hazırda sundukları ile müşteri arzu ve beklentileri arasındaki farkı tespit edip bu farkı kapatma düzeyi” biçimde ifade ettiği “kültürel rekabetçiliği” artıracığını iddia etmiştir. Küreselleşme ve teknolojinin itici gücüyle rekabet yoğunluğunun artması, kültürel entegrasyonun artırılmasını işletmeler için önemli kılmaktadır. Çünkü bu unsurlar birlikte işletmenin rekabetçiliği dolayısıyla da işletme performansına yaptığı pozitif yöndeki katkısı azımsanamaz. Hult ve arkadaşları (2002;2003) tarafından rekabetçi kültür unsuru (boyutları) olarak belirtilen öğrenme

odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılığın gerek bir biriyle gerekse firma performansı ile ilişkilerini ayrı ayrı ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Söz konusu rekabetçi kültür boyutları aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Özşahin, 2011:23-24).

### **2.2.1.Pazar Odaklılık**

Pazar odaklılık, özellikle son zamanlarda üzerinde fazlaca durulan bir konu olarak işletme ve pazarlama literatüründe yer almaktadır. Pazar odaklılık, Kohli ve Jaworski tarafından, mevcut ve gelecekteki müşteriler ile alakalı ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması, bu bilgilerin işletme birimleri arasında yayılması sağlanarak, buna göre tepki verilmesi olarak ifade edilmiştir. Bu tanımda önemli olan nokta, pazardaki gelişmelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bunun temel nedeni de, çevresel etkenlerdeki meydana gelen değişimin, işletmenin talebe ilişkin faaliyetlerini etkilemesi olarak söylenebilir. Talebe ilişkin faaliyetler temelde müşteriler ve rakipler tarafından belirlenmektedir (Özütürk, 2007:23).

Narver ve Slater pazar odaklılığı, alıcılar için üstün olan değerin üretilmesi ve böylece işletme içi sürekli olarak en üstün performansı sağlamak için gerekli davranışları en etkin ve etkili bir biçimde üreten örgüt kültürü olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre pazar odaklı bir satıcı, alıcılar açısından ek faydalar sağlayacak, ürünü ya da hizmeti elde etmek için toplam edinim ve kullanım maliyetlerini azaltacak yollarla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya çaba göstermektedir (Kaya, 2013:115).

#### **2.2.1.1.Pazarlama Kavramı**

Pazarlama departmanının son zamanlarda yönetim içerisindeki önemi her geçen gün artmakta olduğu söylenebilir. İşletmenin ne üretirse müşteriye onu satarım anlayışı, 70’li yılların başında ne üretirse satarımdan çok, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya ve ihtiyaçlara göre üretime odaklanmaya geçilmiştir. Günümüzde ise pazarlama, artık işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin satışından ziyade rekabet edebilmek için daha etkin bir yol olarak müşterinin dilek ve temennilerini ona sunma şekline dönüşmektedir. Pazarlamanın tanımını Altunışık ise; “Müşteriler için değer oluşturma, değeri tanıtmaya ve sunmayı hedefleyen ve organizasyona ve onun paydaşlarına fayda

sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizisi ve örgütsel bir fonksiyondur” şeklinde ifade etmiştir (Taşar, 2011:46-48).

### **2.2.1.2.Pazar Odaklılık Kavramı**

Pazar odaklılık ilk olarak örgütsel bir kültür olarak, diğer bir deyişle örgütsel karar verme sürecini pazarların ihtiyaçlarına göre şekillendirmeyi amaçlayan bir kültür olarak tanımlanmıştır. Deshpande ve Farley’e göre Pazar odaklılık, pazarlama yaklaşımına dayanan yönetim felsefesinin temel taşıdır ve kısa dönemden ziyade uzun dönemdeki kârlılığa katkı sağlamaktadır. Bir başka yaklaşım ise pazar odaklılığı, müşteriyi ilk sıraya almaya yönelik bir değerler ve inançlar kümesi olarak ifade edilmektedir. Tüm bu bakış açıları birlikte ele alındığında pazar odaklılığın, mevcut ve potansiyel müşterilere hizmet vermeye odaklanan kurumsal strateji için de bir temel oluşturduğu söylenebilir (Er, 2011:30).

Günümüz rekabet ortamında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorunluluğu karşısında yeni arayışlar içinde olmuşlardır. Pazar odaklı bir anlayışı benimseyen örgütlerin, rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda başarılı olma şansı diğer örgütlere göre oldukça fazladır. Çünkü pazar odaklılık anlayışı bilgiyi elde etme ve elde bulundurma temelini dayanır. Ancak pazar odaklı bir anlayışı benimseyecek olan örgütlerin bir takım hususları yerine getirmeleri oldukça büyük önem arz etmektedir. Pazar odaklı olmak için üst yönetim istekli olmalı ve gereken desteği örgüte sunmalıdır. Pazar odaklı hareketin sağlanması için örgüt departmanları bu doğrultuda dizayn edilmelidir. Son olarak örgüt için bütünü oluşturan organizasyonel sistemin pazar odaklılık doğrultusunda yeniden düzenlenmesinin sağlanması gerekir. Bu hususların tam anlamıyla yerine getirilmemesi durumunda, örgüt pazar odaklı olma konusunda çeşitli engeller ile karşı karşıya kalarak başarısızlığa ulaşılabilir (Eskiler, 2009:19).

### **2.2.1.3.Pazar Odaklılığın Boyutları**

Pazar odaklılığının boyutları, üstün müşteri değeri yaratabilmek için pazar ile ilgili bilgiyi toplayan ve bölümler arası dağıtımını sağlayan bir fonksiyondur (Tekcangil, 2009:63). Narver ve Slater ise pazar odaklılığı örgütsel bir öğrenim süreci olarak

değerlendirmekte ve pazar odaklı olmanın boyutlarını müşterilere ve rekabete odaklanması ve işletme fonksiyonları arasında eş güdüm sağlanması şeklinde değerlendirmiştir. Söz konusu pazar odaklılığın boyutları olan; müşteri odaklılık, pazar odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Özütürk, 2007:23).

#### **2.2.1.3.1.Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık kavramı, pazarlama stratejisi yönünden bakıldığında örgüt kültürü ile yakından ilişkili olan bir kavram olduğu bilinir. Bir rekabet stratejisi olarak önem taşımakla birlikte örgütsel öğrenme açısından da örgüt değer ve kültürüne etkisi bulunmaktadır. Pazarlama açısından bakıldığında kavramın bir diğer yönü de hizmete ilişkin olmasıdır. Hizmet kalitesi, hizmet değeri ve buna bağlı olarak müşteri tatmini konularını bu bağlamda değerlendirmenin mümkün olduğu söylenebilir. Müşteri odaklılık örgütlerin rakipleri karşısında daha üstün performans gösterme imkânları sağlamaktadır. Özellikle müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgilerin toplanarak elde edilmesi ve bu bilgilerin kullanılması açısından örgüte büyük avantaj yaratmaktadır (Uray, 2014:4).

Shapiro, müşteri odaklılığı, bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, fonksiyonlar arası olarak pazar ihtiyaçlarını memnun edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapına yayılarak uygulanması olarak ifade etmiştir (Akman, 2003:52).

Örgütler rekabet için performanslarını artırmalı, rakipleri karşısında müşteriye alternatif yeni değerler sunmaları gerekir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını analiz etmek, iyi bir bilgi birikimi ve süreç analizi ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri ihtiyaçlarına iyi bir şekilde odaklanarak karşılık vermek için çaba göstermelidirler.

Müşteri odaklı olmak modern yönetim anlayışının temeli aynı zamanda toplam kalite yönetiminin de birinci ilkesinde yer alır. Bu anlamda pazarlarda rekabet avantajı elde etmek ancak müşteri beklentilerini karşılayıp aşmakla mümkün hale gelmektedir. Müşteri değeri ve tatmini günümüz pazarlama anlayışının en önemli iki ilkesi olarak bilinir. Müşteri yönelimi bir örgütün yüksek müşteri değeri yaratacak biçimde kurum kültürünü oluşturarak hayata geçirmesi ile mümkün hale gelmektedir. Müşteri değeri de örgütün ürün

ve hizmetlerinden elde ettiği kârın müşteriye sunulan harcamayı aştığında gerçekleşmiş olarak kabul edilmektedir (Zehir, 2016:27-28).

#### **2.2.1.3.2.Rakip Odaklılık**

Rakip odaklılık, rakiplerin faaliyetlerinin düzenli olarak takip edilmesini, rakipler hakkında gerekli bilginin toplanmasını, değerlendirilmesini ve rakiplerin faaliyetlerini izlemek ve raporlamak için satış gücünün kullanılmasını içermektedir. Böylece rakip odaklılık, örgütlerin rekabetçi tehditleri ve fırsatları hızlı bir şekilde analiz edip değerlendirerek cevap vermesine imkân sağlar. Bunun dışında müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek teknolojik ilerlemelerin uygulanmasına da olanak verir (Şahin, 2016:24).

Rakip odaklılık, örgütün, kısa dönemde güçlü ve zayıf yönlerini ve uzun dönemde ise kapasite ve stratejilerinin her ikisinin de, potansiyel rakiplerine karşı anahtar rolünün olduğunun bilinmesi olarak belirtilebilir. Özellikle pazardaki değişimin hızlı olduğu sektörde, aynı müşteri kesimine hitap eden örgütler arasında rekabet oldukça çok şiddetli olarak görülmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle artarak yoğunlaşan rekabet ortamında, rakiplerin ürünleri, hamleleri ve benzeri konularda edilen bilgilerin ve bu bilgilerin rekabet ortamında kullanılmasının değer ve öneminin yöneticiler tarafından bütün birimlere yayılarak tüm işletme üyelerine aktarılmasının sağlanarak bilgilendirilmesi gerekmektedir (Atilla, 2010:63-64).

#### **2.2.1.3.3.Fonksiyonlar Arası Koordinasyon**

Örgütün tamamında, personel ve diğer kaynakların ahenk içinde uyumlu bir şekilde çalışması olarak belirtilebilir. Örgüt içinde herkes, müşteri değeri yaratma üzerine odaklanan yatay yapılar oluşturabilir. Böylece örgüt kendi içinde oluşturulan küçük ama çok odaklı fonksiyonel takımlar aracılığıyla projeleri, geleneksel fonksiyonel uygulamayı tercih eden işletmelere göre daha hızlı ve kolay yöneterek yönlendirebilir (Arısoy, 2010:16).

Fonksiyonlar arası koordinasyon, üstün müşteri değeri yaratmak için müşteri ve diğer pazar bilgilerinden faydalanmada tüm örgüt faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanmasında katkıda bulunmaktadır. Literatür etkili ve verimli fonksiyonlar arası

koordinasyonun sağlanması için üç yolu tavsiye etmektedir. İlk olarak, fonksiyonel bölümlerin performans hedeflerini pazar (müşteri memnuniyeti) üzerine vurgu yaparak tespit etmek. İkincisi, fonksiyonların diğer fonksiyonlarla iş birliği yapması ile, kendi çıkarına olan fonksiyonlar arası bağlılığın oluşturulması. Üçüncü yol ise, fonksiyonların diğer fonksiyonların algısına ve gereksinimlerine yüksek hassasiyet ve sorumluluk göstermesinin gerekliliği olarak belirtilebilir (Ekberov, 2011:67).

### 2.2.2.Öğrenme Odaklılık

Rekabet avantajının dolayısıyla da örgüt başarısının kaynağı olarak görülen öğrenme odaklılık, şimdiye kadar psikoloji, yönetim, sosyoloji, pazarlama ve stratejik yönetim gibi alanlarda ele alınmaktadır. Mesela öğrenme odaklılık psikolojik bakış açısıyla, bireylerin belli başlı değerleri, öğrenme stillerini, yetkileri ve hiyerarşik örgütü inceleyerek kendilerini geliştirmeleri olarak belirtilirken; sosyolojik açıdan, güç yapılarının, hiyerarşinin, çatışmanın ve ideolojinin etkileriyle ilişkilendirilmiştir. Kültürel antropoloji bağlamında öğrenme odaklılığın nedenleri ve sonuçları olan inanç ve kültürel farklılıklar üzerinde yoğunlaşırlarken; üretim yönetimi alanında öğrenme odaklılık verimlilik, öğrenme eğrileri, etkinlik ve etkililik kapsamında ele alındığı görülmektedir (Yavuz, 2014:38).

Öğrenme odaklı örgütler, organizasyonun faaliyetlerini yönlendiren normların, değerlerin ve uygulamaların gelişmeye yönelik eleştirel bir bakışla sürekli sorgulanması yönünde çalışanları teşvik etmektedir. Öğrenme odaklılık, çalışanı alışılmış kalıplar dışında düşünmeye zorlar ve yüksek seviyede öğrenmeye doğrudan doğruya etkisi olmaktadır. Böylelikle örgüt yapısal anlamda mükemmelleşme sürecine girerek, ortaya konulan ürünün kalitesi ve ihtiyaca duyarlılığı konularında katma değer düzeyi artmış ve dolaylı olarak firmanın pazarlama gücü pozitif yönde etkilenmiş olacaktır. Tüm bunlar ile birlikte örgütün dış dünya ile etkileşim oranında artış gözlenir ve bulunduğu ortama uyumu hızlı bir şekilde gerçekleşir. Böylece söz konusu örgüt gerçek bir mükemmelleşme sürecine girmiş olarak görülür (Başar, 2016:36).

### **2.2.2.1.Öğrenme Kavramı**

Örgütsel öğrenme kavramı aslında insanı ilgilendiren bir olgu olan “öğrenme” nin örgütlerin canlı bir organizma gibi algılanarak örgüt ile ilişkilendirilmesinden ortaya çıkmaktadır. Öğrenme, bir bilgiyi veya o bilginin elde edildiği süreç olarak ifade edilebilir. Marquardt ve Reynolds’a göre öğrenme, arzulanan amaçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma süreci olarak ifade etmiştir. Örgüt “rekabet edebilmek”, yani varlığını devam ettirebilmek için öğrenmek zorundadır. Örgüt her hangi bir dış rakip olmasa bile kendi bütünlüğünü korumak veya muhafaza etmek, yani işleyişini sekteye uğratan yönetsel, teknik veya sosyal sorunlarla baş edebilmek için öğrenmek zorunda olduğu görülmektedir (Akgün, 2010:30-34).

### **2.2.2.2.Öğrenme Odaklılık Kavramı**

Huber, öğrenme odaklılığı bir örgütün kültürü içerisinde, bu kültürün değer ve inançları yoluyla davranışı etkileme gücü olan yeni bilgi ve anlayışın geliştirilmesi olarak tanımını yapmıştır. Öğrenme odaklılık, rekabet avantajını geliştirmek üzere yürütülen örgüt çapındaki bilgi yaratma ve kullanma faaliyetleri olarak da ifade edilebilir. Bu faaliyet, müşteri ihtiyaçları, pazar değişimleri ve rakip faaliyetleri hakkında bilgi edinme ve paylaşmayı, bunun yanı sıra rakiplerinkinden daha iyi ürünler ortaya sunabilmek için yeni teknolojileri geliştirmeyi içermektedir (Eren, 2006:52-53).

### **2.2.2.3.Öğrenme Odaklılığın Boyutları**

Öğrenme odaklılık, örgütlerde rekabet üstünlüğünün artırılmasını sağlayan örgütsel bilgiyi oluşturma ve kullanma faaliyetlerini kapsayan süreç olarak ifade edilebilir. Etkin ve verimli bir örgüt içi bilgi paylaşımı olmadan örgütte öğrenmeden bahsedilmesi mümkün görülmecektir. Öğrenme odaklılığın boyutları; öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olarak aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Faiz, 2012:3).

#### **2.2.2.3.1.Öğrenmeye Bağlılık**

Öğrenmeye bağlılık, bir kuruluşun öğrenmeye verdiği değer seviyesinin ve teşvikinin, bir öğrenme ortamını teşvik etmesi durumudur. Öğrenmeye kendini adanmış bir

örgüt, öğrenmeyi hayatta kalmak veya mevcut durumunu muhafaza etmek için çok önemli bir yatırım olarak görmektedir. Bir örgüt öğrenmeye ne derecede önem verirse, öğrenmenin gerçekleşme olasılığı o kadar yüksek olur. En önemlisi, öğrenmeye bağlılık uzun vadeli stratejik yönelim ile yakın ilişki içindedir. Bir örgüt bilginin gelişmesini teşvik etmez ise, örgütteki çalışanların öğrenme faaliyetlerini devam ettirmesi konusunda motive olamayacağı söylenebilir (Zehir, 2016:46).

#### **2.2.2.3.2.Açık Fikirlilik**

Açık fikirlilik, örgütün işle ilgili alışılmış yöntemlerini eleştirel olarak değerlendirme ve yeni fikirleri kabul etme konusundaki istekliliğini gösterir. Örgütler hızlı gelişmekte ve değişmekte olan teknoloji ve çalkantı içindeki pazarlarla başa çıkmak durumundadır. Çoğu örgütte bilginin eskimişlik oranı çok yüksek seviyelerde seyretmektedir. Durum böyle olduğu halde eğer örgüt, geçmişte öğrenilen dersleri sorgulayabilecek açık fikirliliğe sahipse bunlar hala öğretici yönde fayda sağlamaktadır. Açık fikirlilik, olaylar ile ilgili varsayımların sorgulanmasını ifade ettiği belirtilebilir (Eren, 2006:55).

#### **2.2.2.3.3.Paylaşılan Vizyon**

Vizyon, gelecekle ilgili bir olgu olup, örgütlerin gelecekte ne olmak istediği ve gerçekleştirebileceğini düşündüğü yer ile o yerin resmi olarak ifade edilmektedir. Paylaşılan vizyon, örgütte bulunan çalışanlara ortak bir bakış açısı kazandırmakta, aynı hedefler için aynı yönde hareket etmeye olanak sağlamakta ve ileriye görme fonksiyonunu gerçekleştirmektedir (İbicioğlu ve Avcı, 2005:157-160).

Paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenmede, öğrenme için ihtiyaç duyulan gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlama açısından son derece hayati önem taşımaktadır. Örgütün ortak bir gelecek perspektifinde birleşmesi, amaç birliği ve eylem birliği oluşturabilmektedir. Bu doğrultuda örgütü oluşturan unsurlar, gelecek tasarımı oluşturarak, bilgiyi üretmek ya da depolamak uğruna ortak bir çaba içine girmektedir (Eren, Gül ve Tokgöz, 2013:4875).

### 2.2.3.Girişim Odaklılık

Girişimcilik, yeni bir girişim ile ilgili iken; girişim odaklılık ise bu yeni girişimin nasıl başladığı ile ilgilidir. Bu yeni girişim yeni ya da mevcut ürün veya hizmetle mevcut ya da yeni bir pazara girerek gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Yeni bir girişim, girişimcilik kavramının temelini oluşturur. Girişim odaklılık ise, yeni bir girişime yol açan süreçlere, karar verme faaliyetleri ve uygulamalara işaret eder. Diğer bir ifade ile girişim odaklılık, yeni bir girişimin başlatılmasına yönelik dinamik üretken bir süreçte görev alan başlıca oyuncuların, niyet ve faaliyetlerini kapsadığı belirtilebilir (Özşahin ve Zehir, 2011:51).

#### 2.2.3.1.Girişimcilik Kavramı

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren etkinliğini dünyada arttıran küreselleşme, rekabetin yoğun olduğu bir ortamı da beraberinde getirerek ekonomi dünyasına sunmuştur. Bu yoğun rekabet ortamına giren örgütler, bir yandan ürünlerinde farklılaşmaya giderken, diğer taraftan yeni faaliyet alanlarına girmek zorunda kalmışlardır. Bütün bu çabalar, girişimciliğin öneminin ve işlevinin artmasına neden olmuştur (Küçükaltan, 2009:21).

Girişimci ya da diğer adı ile müteşebbis, üretim faktörlerini (emek, doğa, sermaye, teknoloji) başkalarının gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetler üretmek maksadı ile ele geçirerek birleştiren, kâr amacı güden ve riske katlanan kişi olarak tanımlanabilir. Bir örgütün kurulabilmesi için mutlaka bir girişimcinin olması gerekmektedir. Girişimcilik, kavramsal açıdan bakıldığında yeni bir örgütün kurulması ve işletilmesi olarak ifade edilebilir. Girişimcilik irade, cesaret ve yaratıcılık gibi bir takım özelliklere sahip olmayı gerektirir (Coşar, 2013:18). Günümüzde en geniş bakış açısıyla girişimcilik, bilgiyi temel almak suretiyle, genel geçerli olan eğilimlere ve aynı zamanda kendi bilgi, beceri, yeteneğine, ilgisine uygun bir alanı tercih ederek; başta finansal kaynakları olmak üzere, sahip olduğu diğer bütün üretim faktörlerini riske ederek, insanların gereksinimlerini karşılamak üzere, mal ve hizmet üretmek maksadıyla işletme kurup bağımsızlığını kazanmayı, ekonomik gücünü yükseltmeyi, prestijini artırmayı, yaratıcı düşüncelerini özgürce hayata geçirmeyi hedefleyen kişi ve kişiler girişimci olarak tanımlanabilmektedir (Yelkikalan, Kandemir ve Serez, 2006:221).

### **2.2.3.2.Girişim Odaklılık Kavramı**

Girişimci odaklılık kavramı, girişimciler tarafından uygulanan ve yeni girişim imkânlarına götüren süreçler, uygulamalar ve karar alma faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Girişimci odaklılığın boyutlarının bir arada düşünülmesi oldukça büyük önem taşımaktadır. Girişimciliğin boyutlarının birbirlerinden bağımsız olmadıklarının ve birlikte hareket ettiklerinin de dikkate alınarak göz önünde bulundurulması gerekir (Karabayır ve diğ., 2012:74-75).

Elbette girişimcilikten bahsedilirken rekabet kavramından da söz etmek gerekmektedir. Kabul edilmelidir ki, günümüzde girişimcinin başarılı olabilmesi için gereken şartlardan biriside rekabet için gerekli hazırlıklarını bitirmiş olması gerekir. Girişimcinin üretim yönetiminde, ürün kalitesinde, ürün pazarlamasında ve maliyet unsurlarının en az bir tanesinde bir avantaj yakaladığı zaman, bir yenilik (inovasyon) getirdiği zaman rekabete hazır durumda olduğu söylenebilir (Yalçıntaş, 2010:96).

### **2.2.3.3.Girişim Odaklılığın Boyutları**

Girişimci odaklılık bağımsız olarak değişebilen boyutlardan oluşur. Ancak, pek çok çalışmada araştırmacılar girişimci odaklılığın en çok şu üç boyutuna yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar; otonomi eğilimi, yenilikçilik eğilimi ve risk alma eğilimi olarak açıklanabilir (Muzaffar, 2011:29).

#### **2.2.3.3.1.Otonomi Eğilimi**

Otonomi bir fikir ya da vizyonu ortaya koyma ve uygulamaya yönelik olarak birey ya da bir takımın bağımsız faaliyette bulunmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlamda ise bireylerin, boğucu örgütsel sınırların ötesinde özgürce hareket etmesi olarak ifade edilebilir. Organizasyonlar içinde girişimciliğin oluşması için ihtiyaç duyulan yeni fikirlerin ve yaratıcılığın gelişmesi için bireylere ya da takımlara özgürlük alanları oluşturulur. Dolayısıyla yeni bir girişim faaliyetinin en önemli gücünü, ileride yeni girişimlerin oluşturulması için gerekli olan özgür ruh oluşturmaktadır. Bu yüzden otonomi, girişim odaklılığın temel boyutlarından biri olarak bilinmektedir (Özşahin 2011:60).

### 2.2.3.3.2.Yenilikçilik Eğilimi

Girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında fazlaca uzlaşıya varılmış olanı yenilikçiliktir. Yenilikçilik, literatürde “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde yenilikçilik, yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim metodunun uygulanması olarak karşımıza çıkabileceği söylenebilir. Anılan faaliyetler, örgütlere sadece kâr avantajından daha fazla katkı sağladığı bilinmektedir. Yenilikçi olma, işletmelere olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara da farklı yararlar ve avantajlar sağlar (Basım ve Şeşen, 2008:54).

Yenilikçilik yeni kombinasyonlar yaratma sürecinin belki de en önemli parçaları arasında birinci sırada yer alır. Yenilikçilik bir firmanın ürün/hizmet yeniliklerine adanmışlığının göstergesi ve bireyin olabildiği gibi bir firmanın da yetkinliği olabilir. Yenilikler problemlerin aşılması ve ihtiyaçların karşılanması için yaratıcı, sıra dışı ve orijinal çözümler üretmektir. Bu yeni kombinasyonlar yaratma yolu sadece ürünler için değil süreçler ve hizmet fikirleri için de geçerli durumdadır. Radikalliği açısından farklılaşsa, değişik biçim ve şekillerde tezahür etse de, yeni fırsatların takip edilmesine odaklanan yenilikçilik, girişimcilik yönelimin önemli parçaları arasında yer almaktadır (Fiş ve Wasti, 2009:131-132).

### 2.2.3.3.3.Risk Alma Eğilimi

Risk almak; kayba uğramak, tehlikeye girmek, devam eden bir olayın sonucunun tam belirlilik ifade etmemesi gibi anlamları içermektedir. Girişimcinin risk alması ve cesareti başarısına önemli ölçüde etki etmektedir. Çünkü cesaret kahramanlık ve riske girme gibi özellikler, başarılı bir insanın bir şey meydana getirme arzusu kadar başarısı içinde gerekli olan öğelerin arasında yer alır. Bu nedenle bir inisiyatifi kullanan veya eline geçen fırsatları değerlendiren her bir girişimci risk aldığı anlamına gelmektedir. Girişimciler düşünen, araştıran, ince davranan, planlama ile birlikte sağlıklı karar veren cesaretli insanlar olarak belirtilir. Girişimcilerin büyük çoğunluğu üstesinden gelebileceği riskin altına girmekten kaçınırlar. Girişimciler istenilen düzeyde kâr sağlamayacak girişimde bulunmazlar (Özgünel, 2009:44).

Girişimcilerin risk üslenme şekli, katma değer sürecine etki eden önemli bir davranış türü durumundadır. Risk üstlenme sürecinin belirleyicileri; yaratma ve fırsat boyutu, geręek ve algılanan değer, girişimcinin kişisel becerileri ve hedefleri ile uygunluk ve rekabet alanının farklılığı unsurlarını içerir. Girişimci risk üslenirken teknolojik değişim, pazar yapısı, kamusal düzenlemeler ve rekabet türü gibi konularında göz önünde bulundurulması gerekir (Başar, 2013:8).

#### **2.2.3.3.4.Proaktiflik Eğilimi**

Girişimcilik literatüründe, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik kavramlarının aynı algılama ve bir birinin yerine kullanma eğilimi olduğundan bahseden Lumpkin ve Dess (1996), proaktifliğin, firmanın piyasa fırsatlarıyla ilişkisine, rekabetçi agresifliğin ise rakiplerle ilişkisine işaret ettiğini ifade ederek söz konusu bu iki kavramın, birbiriyle olan yakın ilişkisine rağmen, bir birinden ayrı kavramlar olduğunu vurgulamıştır. Başka bir ifadeyle, proaktiflik, firmanın, çevreyi şekillendirmek, trendleri etkilemek ve hatta talep yaratmak üzere piyasa fırsatlarını değerlendirerek öncü faaliyetlerde bulunması olarak ifade edilirken; rekabetçi agresiflik, firmanın pazarda oluşan talep ve trendlere karşılık vermesine işaret etmesidir. Rekabetçi agresiflik talep için ortamdaki rakiplerle mücadele etmek iken, proaktiflik taleplerin ötesine geğerek bir anlamda talep yaratılmasıdır (Başar, 2016:43-44).

#### **2.2.3.3.5.Rekabetçi Agresiflik Eğilimi**

Rekabetçi agresiflik, “firmanın piyasaya girmek ya da pozisyonunu iyileştirmek için rakiplerine doğrudan ve ölesiye meydan okuma eğilimini” ifade etmektedir. Rekabetçi agresiflik içinde, rakiplerin hamlelerine geleneksel rekabet yöntemlerinden ziyade rekabette sınır tanımama yöntemiyle cevap verme özelliğini içerir. Rekabetçi agresiflik, sektör liderlerine sıra dışı taktiklerle meydan okuma, rakibi analiz edip zayıflıklarını hedef alma, keyfi harcamaları dikkatli bir şekilde izlerken yüksek katma değerli ürünlere odaklanma yönünde geręekleřebileceęi söylenebilir (Özşahin ve Zehir, 2011:52).

## ÜÇÜNCÜBÖLÜM

### BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ AŞAMALARI

#### 3.1.Strateji Kavramı

Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden girmiştir. Kökeni askeri bir terim olan strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. TDK'nun güncel Türkçe sözlüğünde; “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barışta ve savaşta benimsenen politikalara destek olmak amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak karşılığı bulunmaktadır (Çıkmak, 2012:4).

Planlama olarak strateji, bir organizasyonda, yukarıdan aşağıya bir akış ile yönetim kadrosunun belirlendiği ve kendince en uygun davranış olarak ortaya koyduğu uygulamayı işaret etmektedir. Yönetim süreci olarak strateji ise, planlamaya karşıt, daha esnek bir yapı içerir ve bir organizasyonun/kurumun, hizmet ve etki alanı (piyasa ve/veya çevre) belirsizliklerine karşı en rasyonel biçimde şekil almasını ve fonksiyonlarını o anki duruma göre belirleyerek en rasyonel tepkiyi vermesini ve dolayısı ile de fırsatları değerlendirme ve gelişmeleri fırsata çevirme girişimlerini ifade ettiği söylenebilir (Ünal, 2013:30).

Birleştirilmiş bir tanımla strateji “İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir” denilebilir (Küp, 2011:5).

#### 3.2.Stratejinin Özellikleri

Eren (2000); Stratejik yönetim, işletme bilimi açısından analiz etme aracı olma, maksatlarla ilgili olma, çevresi ile olan ilişkileri düzenleme, günlük rutin işlerin aksine gelecek için yol haritası sunma, insan gücü ve finansal kaynakları bir uyum içerisinde yönetme ve harekete geçirme, faaliyet alanlarını komplike ve hareketli bir çevrede

belirleme, komplike ve hareketli örgütlerde örgüt üyelerini harekete geçirme ve motive etme özelliğini barındırır (Cengiz, 2016:5).

### 3.3.Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin geniş bir tanımından sonra, onunla bazen anlam karışıklığı yapan bir takım kavramlardan ayrıldığı yönler ile benzerlik taraflarını belirtmenin faydalı olacağı düşünülebilir. Bunların bazıları; taktik, politika ve plandır. Bunlar açıklamaları ile birlikte maddeler halinde aşağıda sunulmuştur (Çetin, 2007:8-9):

**1.Taktik:** Taktikler de aynı stratejiler gibi, bir plan türü olup, stratejinin uygulanması aşamasında karşılaşılan rekabete ve değişen durumlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, fakat rakip davranışları göz önüne alan faaliyet ve kararlardır. Taktikler stratejinin bir parçası olduklarından dolayı, nihai sonuca odaklı değildir. Taktikler; stratejiye göre daha özel fikirlerin uygulanmasıdır ve uygulama sırasında tespit edilebilirler. Ayrıca, strateji örgütün tamamını ilgilendiren koordinasyon sonucu geliştirilecek yöntemlerle, rekabet avantajının uzun dönemde lehe dönüştürülmesi üstünde yoğunlaşırken; taktik, belirli bir bölüm içerisinde başarı için eldeki kaynakların etkin kullanım yöntemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

**2. Politika:** Politika ise, örgüt bünyesinde çalışanlara yön veren düşünce tarzı içeren bir pusuladır. Çalışanlar bir kuruluş veya kurumda işlerin nasıl yapılacağını, bu pusula ya da rehber vasıtasıyla öğrenmektedirler. Ancak politika bir kurallar dizisi değildir. Kurallar, belirli bir durum veya olay karşısında nasıl hareket edeceğini kesin bir biçimde belirtir ve yöneticiye inisiyatifini kullanacak alan bırakmamaktadır. Politika ise, yöneticilere karar vermelerinde kendilerine yol haritası sunar.

**3. Plan:** Plan da stratejiden farklı anlamlar içermektedir. Şöyle ki, strateji uzun süreli seçimler ve maksatlarla ilgilidir. Plan ise maksatlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel anlamda neyin nasıl yapılacağını tespit edilmesidir. Bu anlam da plan kavramı; strateji, politika gibi anlamları kapsamaktadır. Plan yazılmış bir öngörü; strateji ise, bazı hallerde sadece yöneticilerin düşüncesinde olan bir kavramdır.

### 3.4. Planlama Kavramı

Planlar, planlama sürecinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Plan, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelere ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması olarak söylenebilir (Çetin ve Ünal, 2011:30).

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak aşağıdaki faydaları sağlayabileceği söylenebilir (Öztürk ve Uzun, 2011:101):

1. Zaman ve emek israfını önler.
2. Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
3. Çabaları ortaklaştırmaya imkân sağlar.
4. Tüm imkânların amaca yönelik yönelmediğinin kontrolünü temin eder.
5. Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
6. Yetki devrini kolaylaştırır.
7. Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Drucker (1974) planlamayı “geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hâkim olarak, sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçlarının beklentilere kıyasla örgütlü sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Erkan, 2008:21).

### 3.5. Planlama Özellikleri

Planlar hazırlanırken gösterilecek özen ve titizlik hem yukarıdaki bahsedilen endişeleri ortadan kaldırır, hem de uygulama esnasında çıkacak problemler için harcanacak zaman ve emekten tasarruf sağlamaktadır. İyi bir plan aşağıdaki şu özelliklere sahip olacağı belirtilebilir (Bakan, 2015:18-20):

1. Belirli bir zaman dilimi için tek bir plan hazırlanmalıdır.
2. Planlar esnek ve dinamik olmalıdır.
3. Plan farklı anlaşılmalara imkân sağlamayacak biçimde açık, kesin ve gerçekleştirilebilir bir maksada yönelik olmalıdır.

4. Plan ekonomik olmalı, plandan beklenen fayda, plan maliyetinden çok daha fazla olmalıdır.

5. Planlama, yapılırken en doğru kararları alabilmek için, pek çok bilgi göz önünde bulundurulmalı ve seçenekler arasından en iyisinin seçilebilmesi sağlanmalıdır.

6. Planlamanın kuruluş koşullarına uygun bir zamanlama ufku veya süresini tayin etmesi gerekir.

7. Planlamada optimizasyon da önem taşımaktadır. Bu bakımdan plan hazırlanırken, iyi bir plan oluşturulması için, bazı temel ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir

8. İyi bir planlama için öncelikle, üst ve alt örgüt yöneticilerin planlama arzusu içinde olmaları gerekmektedir.

9. Plan hazırlanırken güçlü bir vizyon da oluşturulması gerekir.

10. Sonuç olarak iyi bir planlamayı uygulamaya geçirebilmek için, plan içindeki bilgilerin ve maksatların tutarlı, uyumlu ve gerçekçi olması gerekmektedir.

### 3.6.Planlama Türleri

Planlamanın maksatlarına ve hedeflerinin uygulama esnekliklerine göre çeşitleri bulunmaktadır. Planlar; sürelerine göre, hiyerarşik seviyelerine göre, kullanım sıklığına göre, spesifik olup olmamalarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Çetin, 2012:29-31):

#### 1. Süresine Göre Planlar

a) **Kısa Vadeli Planlar:** 1 Yıl ve daha az zamanı kapsayan planlar.

b) **Orta Vadeli Planlar:** 1-5 yıl zaman aralığını kapsayan planlar

c) **Uzun Vadeli Planlar:** 5 yıldan daha uzun bir süreyi kapsayan planlardır.

#### 2. Faaliyet Planları

a) **Tek Kullanımlık Planlar (Taktik Planlar):**Bir defaya mahsus tek maksada yönelik geliştirilen planlardır. Bu planların uygulama koşulları zaman içerisinde değişebilmektedir.

**b) Daimi Planlar:** Organizasyon içerisinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmektedir. Maksadın yenilendiği durumlarda uygulanmaktadır. Daimi planlarda genellikle politikaları, yöntemleri ve kuralları görmektediriz

### 3. Hiyerarşik Seviyesine Göre Planlar

**a) Stratejik Planlar:** İşletme veya kurumun tamamına yönelik olarak oluşturulan ve çevresiyle uyum sağlamayı amaçlayan planlara stratejik plan denilmektedir.

**b) Taktik Planlar:** İşletme veya kurumun stratejisinin bölümlere ayrılarak uygulanmasını sağlamaktadır. Her işletme fonksiyonu için ayrı bir taktik plan geliştirilmektedir.

### 4. Amaçlarına Göre Planlar

**a) Spesifik Planlar:** Yalnızca tek ve belirli bir hedef ve maksada yönelen, çoğunlukla kısa dönemli planlara spesifik plan denir. Planı uygulayan kişilere fazlaca inisiyatif tanınmamaktadır. Amaçlar en ince detayına varıncaya kadar tanımlanmaktadır. Hata yapma ihtimali en aza indirilmiştir.

**b) Çok Hedefli Planlar:** Birden çok ve farklı hedeflere ulaşmak maksadıyla yapılan planlara çok hedefli plan denir. Örgütte çalışanlara genel bir hareket çerçevesi oluşturulması hedeflenmektedir. Belirsizliğin olduğu durumlarda bu planın uygulanması daha başarılı sonuçlar vermektedir.

### 3.7.Stratejik Planlama Kavramı

Dünyada yaşanan hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni bilim dallarının ortaya çıkması, buluşların ve icatların artması ve buna bağlı olarak da artan rekabet ortamı, kurumları ve toplumların derinden etkilenmesine neden olmuş ve halende etkilemeye devam etmektedir. Artan rekabet ortamında kurumların ve işletmelerin ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için çeşitli yöntem ve teknikler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu tekniklerin arasında olan biride “stratejik planlamadır” (Çetin, 2013:88).

Kamusal hizmet sunan kurumların hizmet yöntemlerinin, olağan ve belirli bir rutin dâhilinde işleyişten ziyade mükemmele doğru yönelen bir oluşum içerisinde bir takım stratejilerle daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması beklenir. Mükemmellik ölçüleri veya en iyisi olmak yönetim açısından ileriki zamanlarda aranacak öğeler arasında bulunmaktadır. Günümüzde katılımcılık ilkeli stratejik yönetim şekilleri bu hedeflere

ulaşmada önem ve ağırlık kazanmaktadır. Bu girişe müteakip stratejik planlama için şöyle bir tanımlama yapmak uygun olacaktır: “Stratejik planlama, gelecekte elde edilmesi hedeflenen sonuçlar ile bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve başarı derecesinin nasıl llp değerlendirileceği hakkında kararların alınması amacıyla başvurulan, kesintisiz ve sistemli bir süreçtir.” (Acar ve diğ., 2005:2).

### **3.7.1.Stratejik Planlamanın Tanımı**

Stratejik planlama da, kamu kuruluşları kalkınma planları, temel politika ve ilkeleri çerçevesinde hazırlayacakları stratejik planlar ile misyon ve vizyonlarını oluşturacak, stratejik amaç ve hedefleri saptayacaktır. Bu çalışmaların koordinasyonunu DPT (şimdiki Kalkınma Bakanlığı) sağlayacaktır (Efe, 2012:130). Stratejik değişikliklerin çok fazla yaşandığı çevresel şartlarda maksatlara başarılı bir biçimde ulaşabilmeyi sağlayacak çok değişik yönetim tarzları olmakla birlikte, uzun vadeli stratejik amaçlara yönelik olarak değişimi yönetmede kullanılabilecek önemli yönetsel unsurlardan biriside stratejik yönetim sistemi (Stratejik Planlama)’dir (Stratejik Plan, 2010:I).

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli st düzey yöneticilerinin arzu ettikleri gelecekteki sorunlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarısının nasıl llp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı devamlı ve sistematik bir süreçtir (Eryiğit, 2012:22).

Stratejik planlama, özetle, bir işletme veya kuruluşun aşağıdaki belirtilen temel soruları cevaplandırmasına yardımcı olacağı söylenebilir (zgner ve zgner, 2015:441):

#### **1. Biz rgt olarak neyiz?**

Hangi işteyiz? İnsan kaynaklarımızın niteliği ve nicelikleri nelerdir? Yönetim şeklimiz ve tekniklerimiz neler? Müşterilerimiz kimler?

#### **2. Biz ne olmak istiyoruz?**

Hangi alanda iş yapmak istiyoruz? İnsan kaynaklarımızı hangi seviyeye getirmek istiyoruz? Teknolojimizi nasıl geliştireceğiz?

### 3. Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

İnsan kaynakları, teknoloji, finansman ve yönetim stratejilerinin hedeflere ulaşmak için nasıl kombine edileceği bu aşamada belirlenecektir.

#### 3.7.2.Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Stratejik planlama ilk kez 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980’li yıllardan sonra kâr amacı olmayan örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler’ın “Structure and Strategy” isimli kitabıdır. Bir diğer önemli eser ise 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff’un “Corporate Strategy” adlı kitabıdır (Demirdizen, 2012:3).

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya savaşıdan sonra işletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Uzun vadeli planlar o dönemde analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların ileriye dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti. (Gürer, 2006:93). Stratejik planlama 1950’lerde ortaya çıkmış ve 1980’lerin ortalarında olgunluk seviyesine gelmiştir. Günümüz iş dünyasında artan karmaşıklık ve belirsizlik koşulları örgütlerde yıllık operasyon el periyodun ötesinde ileriye görmeyi ve planlama yapma ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Böylece stratejik planlama örgütler açısından varlığını devam ettirebilmenin ön koşulu haline geldiği söylenebilir (Yelkikalan, 2006:202).

20. yüzyılın son çeyreğiyle birlikte ivme kazanan ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler kamu yönetiminin derinden etkilenmesine neden olmuş; vatandaşın kamu hizmetine dönük beklentilerini artırmış, kamu hizmeti ve kamu yönetimi anlayışında ciddi değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler üzerine kamuda stratejik planlama yaklaşımı çok fazlaca tartışılmaya başlanmış ve uygulaması 1990’larda somutluk kazanmıştır. Kamudaki stratejik planlamanın özel sektörden farkı etkinlik ve verimliliğin yanında katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik kavramları üzerinde odaklanmasıdır. Kamuda stratejik planlama konusunda en yaygın olarak bilinen ve ilk örnek ABD’nde 1993 yılında kabul edilen Hükümet Performans ve Sonuçlar Kanunu (GPRA) ile getirilen sistemdir. Daha sonraları birçok ülke tarafından stratejik planlama yaklaşımı benimsenerek

kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’de bu kullanmaya başlayan ülkeler arasında yer almaktadır (Saygılı, 2014:6-7).

Türk kamu yönetimi, yaklaşık son on yıllık bir dönem içinde gerek kamusal yapı gerekse bunların hukuki alt yapısı bakımından yoğun bir değişim süreci yaşamakta ve bu süreç “yeniden yapılanma süreci” olarak ifade edilmektedir. Türk kamu yönetimindeki bu dönüşüme paralel olarak da denetim faaliyeti bir dönüşüm süreci içine girmiştir. Bunun üzerine, 5018 Sayılı KMYK Kanunu kapsamında kurumlarda stratejik plan hazırlamaları yoluna gidilmiştir (Arslan ve Altınışik, 2013:1).

### **3.7.3.Stratejik Planlamanın Özellikleri**

Stratejik planlamanın özellikleri ile ilgili literatür de üzerinde ortak anlaşmaya varılmış tek bir özellikler listesinin bulunmadığı görülmektedir. Yazarların bir çoğunun aynı fikirde olduğu ve fazlaca tekrar edilen stratejik planlamanın ortak özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Kahraman, 2009:28-30):

1. Dış çevrenin değerlendirilmesi,
2. Mevcut fırsat ve tehditlerin dikkate alınması,
3. Rakiplerin durumlarının değerlendirilmesi,
4. Dış çevreden elde edilen bilgilerin tahmin aşamasında kullanılması,
5. İç çevrenin değerlendirilmesi,
6. Kurumun güçlü yanlarıyla kabiliyetlerinin ve zayıflıklarının tespit edilmesi,
7. Devamlı bir süreç olması,
8. Gelecek odaklı olması,
9. Üst düzey bir yönetim yaklaşımı olması,
10. Stratejik plan tamamlandıktan sonra, kısa dönemli hedeflerin belirlenmesi,
11. Stratejik planlamanın genel aşamaları; dış çevre analizi, iç çevre analizi, tahminler, stratejik kararlar, kaynakların tahsisi, uygulama ve değerlendirmelerdir.
12. Planlama da son stratejik kararların alınmasında üst düzey örgüt yöneticilerin öncelikli sorumluluklarının olması,
13. Kurum çapında devamlı ve sistematik bir biçimde geri bilgi akışı sağlanacak bir değerlendirme sisteminin kurulması,

**14.** Stratejik planlamanın başarısızlığında en sık karşılaşılan nedenler; çevre değerlendirmeleri esnasında kullanılan yanlış, geçersiz bilgi ile ulaşılamayan bilgilerin olmasıdır.

Stratejik planlama sayesinde kurum ve organizasyonlar, belirli terimlerle misyonlarını tanımlayarak kendilerine iyi bir yol haritası ve amaç belirlenmesi yapabildiklerini keşfetmişlerdir. Bu sayede kurumlar, hızla değişen çevre karşısında uyum sağlama şansı elde etmişlerdir. Stratejik planlama, kurumların kesin hatlarıyla kapsamını belirlemede de etkin bir şekilde yardımcı olmaktadır. Böyle bir süreç de planların ve çalışmaların formüle edilmesine olanak sağlayarak, kurumların hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırdığı belirtilebilir (Turan, 2011:27-28).

### **3.7.4.Stratejik Planlamanın Amacı**

Marx (1990) stratejik planlamanın klasik amacının, şirketlerle ve onların iç dinamikleri ve dış çevreleri göz önüne alınarak rekabet avantajı sağlaması olarak değerlendirilirken McNamara ([web ] 2007) stratejik planlamanın örgüt içinde aşağıdaki amaçlara hizmet ettiği belirtilebilir (Yakut, 2011:13):

1. Örgüt için açık amaçlar, gerçekçi hedefler ve belirli bir zaman çizelgesi içerisinde uygulanabilir misyonlar belirler.
2. Bu amaç ve hedefleri örgüt bileşenlerine ulaştırır.
3. Plan için bir aidiyet duygusu geliştirir.
4. Örgüt kaynaklarının en etkin ve verimli bir biçimde kullanıldığından emin olunmasına olanak sağlar.
5. Gerektiğinde ilgili değişiklikler için mekanizma oluşturabilecek bir temel sağlar.
6. Örgütün nereye gittiği hakkında bir fikir birliği oluşturmada önemli bir değer olan, en makul ve en büyük çabayı gösterebilecek bütün bireyleri bir araya getirir.
7. Örgüte daha belirgin bir odak ve daha etkili/etkin bir üretim sağlar.
8. Örgüt içerisinde yönetim kurulu ve personel arasında bir köprü oluşturur.
9. Kurul ve personel arasında güçlü bir takımın kurulmasına yardım eder.
10. Kurulu bir arada tutmaya destek olur.
11. Ortak bir vizyon etrafındaki planlayıcılar arasında büyük bir tatmin sağlar.

12. Etkinlik ve etkililiği artırarak üretimi yükseltir.

13. Büyük problemleri çözer.

14. Stratejik planlama, önemli olanı seçer ve yaratıcı çalışma için gerekli bilgiyi sağlayarak yaratıcı sürece yardımcı olur (Aslan, 2008:40).

Stratejik planlama, kuruluşun/ülkenin büyümesi, devamlılığın sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlar üst yönetimin önsezileri ve astlarının konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkmaktadır. Oluşturulan stratejiler, çevre ve kuruluş içi unsurlarla etkileşim sonucunda oluşan bilgilere dayanması gerekmektedir (Bircan, 2002:15).

### **3.7.5.Stratejik Planlamanın Yararları**

Stratejik planlama ile yöneticiler sorunlara karşı tepki verme yerine, ortaya çıkabilecek fırsatların sunduğu avantajlardan en etkin bir şekilde yararlanma veya tehditlere karşı koyabilme konusuna odaklanacaklardır. Stratejik planlamanın örgüte sağlayabileceği yararlar aşağıdaki gibi maddeler halinde belirtilebilir (Canbaz, 2014:36-38):

1. Stratejik planlama sistematik düşünceye yönelterek, yönetimde etkinlik sağlar.

2. Stratejik planlama uzun süreli düşünmeye ve etkili stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlar.

3. Stratejik planlama, örgütün ileriki zamanlardaki yönünün belirlenmesi ile çatışmaların azalmasını ve ortak maksatlar çerçevesinde kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlar.

4. Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartların, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesini, ana politika, amaç ve hedeflerin incelenerek; örgütlerin yeniliklere ve değişime hazırlanmalarına ve bu etkilerden zarar görmemelerine yardımcı olmaktadır.

5. Stratejik planlamayı yapan örgütler gerek iç ve gerekse dış taleplerden gelebilecek baskıya zekice tepki verebilme imkânları kazanarak, hızla değişen durumların daha kolay bir biçimde yönetilmesini sağlayabilirler.

**6.** Stratejik planlama örgütlerin stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneklerini geliştirerek, örgütlerin iç ve dış çevreleri ile ilgili sistemli bilgilerin toplanmasını, örgütsel öğrenmenin artırılmasının sağlanmasını, örgütlerin ileri zamanlarda yönlerinin aydınlanmasına kılavuzluk eder.

**7.** Stratejik planlama örgüte, stratejik maksatlarının ifade edilmesinde ve ortaya koymalarında, kurumsal öncelikleri içerisinde sıralamalar yapmasına ve öncelikli alanlara yoğunlaşmalarına olanak sağlamaktadır.

**8.** Stratejik planlama, karar vermeyi güçlendirerek; örgütlerin karar almalarında, karar almanın tutarlı, savunulabilir olmasında, meşru bir temel geliştirmelerinde ve oluşturulan kararların koordinasyonunun sağlanmasında faydalar sağlamaktadır.

**9.** Stratejik planlama örgütlerin dikkatlerinin önemli konular ve zorluklar üzerinde odaklanması ile karar alıcıların ne yapmalarının gerektiği konularının aydınlatılmasında destekler sağlar.

**10.** Stratejik planlama, yönetsel sorumluluk sahiplerinin, sistemi, maksatları ve kaynakları değerlendirerek uygun ve etkili karar vermelerine olanak tanıyan bir araç konumundadır. Birçok alternatifin geliştirilmesini ve böylece kararlarda hız ve kalite artışına olanak sağlamaktadır.

**11.** Stratejik planlama, bugünün alınmış olan kararlarının ertesi günkü beklentilere olan uyumuna olanak verir.

**12.** Stratejik planlama, örgütlerin kontrolündeki alanlarda inisiyatif sahibi olmalarına imkân sağlamaktadır.

**13.** Stratejik planlama, örgütsel bölümler arasında uyumun ve birlikteliğin sağlanabilmesine yardımcı olmaktadır.

**14.** Stratejik planlama, önemli seviyedeki örgüt problemlerinin çözümlenebilmesine olanak sağlar.

**15.** Stratejik planlama, elde bulunan kaynakların amaçlar çerçevesinde kullanımına olanak sağlayıp örgütlerin duyarlılıklarının ve performanslarının artırılmasına yardımcı olmaktadır.

**16.** Stratejik planlama kuruluştaki takım çalışmalarını, bilgi ile fikirsel paylaşımlara teşvik etmektedir.

Örgütlere fazlaca fayda sağladığı bilinen stratejik planlama özel sektörün yanında, aynı zamanda kamu sektörü için de vazgeçilmez öğelerin arasında yer almaktadır. Stratejik planlama sürecine gerekli önemi gösteren ve bu aşamaları dikkatli ve özenli bir şekilde hayata geçiren örgütler, başarıya giden yolda çok daha emin ve sağlıklı bir şekilde ilerlemelerini sürdürür. Stratejik planın başarıya ulaşabilmesi için aşağıda belirtilen unsurların gerekli olduğu söylenebilir (Renkal, 2012:10):

1. Örgüt üyelerinin desteği alınmalı ve dolaylı ya da dolaysız olarak çalışanların hepsi sürece dâhil edilmelidir.
2. Yöneticiler ve çalışanlar arasında görevlendirilmeler yapılmalı ve her üyenin sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmelidir.
3. Stratejik planlama sürecine katılan bütün ekibin, hem dış çevrenin hem de iç çevre değişikliklerin farkında olması gerekmektedir. Böylece değişime bağlı olarak adaptasyon süreci hızlı, verimli ve etkin bir şekilde gerçekleşir.
4. Stratejik plan güncelliğini korumalıdır ve esnek yapısıyla çevre de değişim oldukça planda da değişme olmalıdır.
5. Örgütsel amaç ve hedefler, gerçekleştirilebilir olmalı ve hayallerden ibaret olmamalıdır.

### 3.7.6.Stratejik Planlamanın Genel Planlama Türleri İle Farkı

Stratejik plan özetle işletmeyi veya kurumu çevresiyle ve iç faaliyetleriyle bir bütün olarak ele alan ileriye yönelik plan ve uygulama kararlarından oluşmaktadır. Stratejik plan ile genel plan ayrımı farklı açılardan aşağıdaki tablo da olduğu gibi gösterilebilir (Ayan, 2010:14).

| STRATEJİK PLAN                                                     | GENEL PLAN                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Konuların tanımı ve çözümü üzerine odaklanır.                      | Özel amaçlar ve hedefler üzerine odaklanır.                   |
| İç ve dış çevrenin değerlendirmesi üzerinde şartları dikkate alır. | Mevcut eğilimlerin gelecekte devam etmesi üzerinde odaklanır. |
| Örgütün vizyonuna ulaşmaya çalışır.                                | Örgütte gelişim ve değişimi öngörür.                          |

|                                               |                                                                                       |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Muhtemel bir gelecek üzerinde çalışır.</b> | Bir gelecek tasarlayıp (belirlenir) karar verir, eylemlerini bu geleceğe göre saptar. |
| <b>Göreve dayalıdır.</b>                      | Kurallara dayalıdır.                                                                  |
| <b>Esnektir.</b>                              | Katıdır.                                                                              |
| <b>Uzun zamanlıdır.</b>                       | Kısa dönemleri kapsar.                                                                |

**Kaynak:** (Ayan, 2010:14)

**Tablo 4.**Stratejik Plan İle Genel Plan Arasındaki Fark

### 3.7.7.Stratejik Planlamanın Sakıncaları

Stratejik planlama, organizasyonlar için faydalı olduğu kadar, iyi bir şekilde yapılıp uygulanmadığında da bazı tehlikeler içermektedir. Bunlar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Erçelik, 2014:20-22):

1. Kâğıt üzerinde parlak görülen planlar yeteri kadar hazırlık yapılmadan uygulanmaya başlanırsa beraberinde bir felaketi getirmektedir.
2. Yönetim ne kadar kurumsallaşmış olursa olsun kritik alanlardaki nihai kararların yükü birçok kez birkaç kişinin omuzları üzerindedir. Kurumun başında gerçek bir lider varsa her hangi bir sıkıntı olmaz. Ancak kurumun başında gerçek bir lider yoksa üretilen strateji çoğu zaman kuruma zarar vermektedir.
3. Stratejik planlar, sadece üst yönetiminin kişisel yorumlarıyla oluşturulursa başarı olma şansı azalmaktadır.
4. Belirlenen amaçlar, uzun dönemli planlarla uyumsuzluk gösterirse stratejik planlamadan beklenen başarıya ulaşılamaz.
5. Bazı durumlarda planlar, yönetim performansını ölçmek için yeterli standartlar ortaya koyamamaktadır. Bu gibi durumda neyin yanlış neyin doğru olduğu ortaya konulamaz.
6. Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı faydalar kabul edilemezse, örgüt üyeleri arasında planlamaya ilişkin olumlu bir iklim oluşmasını sağlamaz.
7. Stratejik planlamanın yönetim sürecinden bağımsız olarak algılanması halinde, idarenin koordinasyonunu sağlanmasında problemler baş gösterebilir.

**8. Stratejik planlama çalışmalarında çok detaylı ve gereksiz formalitelerle zaman harcanması, örgütte esnekliğin kaybolmasına neden olur.**

Stratejik planlama bütün koşullarda tavsiye edilebilecek bir yönetim modeli değildir. Eğer bir örgütün çatısı çökmüşse stratejik planlama mantıki olarak bir ilk adım olmayabilir. Diğer bir bakış açısından ise; örgütte stratejik planlama hazırlayacak olanların yetersizliği veya örgütsel kaynakların yetersizliği gibi hususlarda stratejik planlamanın zaman kaybına neden olabileceği söylenebilir (Okumuş, 2007:22).

### **3.8.Stratejik Planlama Sürecine Katılması Gerekenler**

İdeal olarak başlıca paydaşlar planlama sürecine bir şekilde katılmalıdır. Paydaşlar, örgütünüzün başarı ya da başarısızlığıyla ilgilenen bütün kişileri kapsamaktadır. “Başlıca” paydaşlar ise planın uygulanmasını ciddi ölçüde engel olabilecek ya da kolaylaştırabilecek kişilerden oluşur. Bu paydaşlar aşağıda olduğu gibi maddeler halinde sıralanabilir (Tüzün, 2008:16):

**1. Yönetim Kurulu:** Görevi yönetişim ve gözetimdir. İçinde bulunulan ortam ile ilgili bilgilerin işlenmesine, örgütün vizyonu ve değerleri ile önceliklerinin onay sürecine bütün üyeler katılmalıdır. Hazırlanacak olan plan, yönetim için bir çerçeve oluşturmak üzere örgütün yönetim kurulu tarafından karara bağlanmalıdır.

**2. Örgüt Çalışanları:** Örgütün vizyonu ile günlük faaliyetleri arasındaki bağlantıyı oluşturmalarından dolayı büyük önem taşımaktadırlar. Eğer planlama tartışmalarının bir parçası değillerse, alınmış kararlar konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Örgüt çalışanların planlama sürecine katılmaları planın daha gerçekçi olmasına, örgütün vizyonu ile hedeflerinin sahiplenilmesine ve bireysel vizyonların örgütün tek kolektif vizyonu altında birleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

**3. Hedef Grup Üyeler:** Planlama sürecinde, “Hedef grubumuzun ve üyelerimizin gereksinmelerine ne ölçüde yanıt verebiliyoruz,” sorusunun sorulup yanıtlanması oldukça fazla önem taşımaktadır. Bu kişilerin planlama sürecine katılması, örgütün başarısını değerlendirme ve onların ileriki zamanlardaki gereksinimleri ile örgüt programlarının nelere yoğunlaşması gerektiği hususlarında rehberlik yapacaktır.

**4. Örgüt Dışı Paydaşlar:** İçinde bulunulan ortamla ilgili konular ve onların örgütün üstünde olası etkilerinin bilinmesi ve değerlendirilmesi stratejik planlama sürecinin bir parçası durumundadır. Fon sağlayıcılar, toplum önderleri, aynı alan içinde çalışan kuruluşların temsilcileri ve hatta rakiplerden oluşan örgüt dışı paydaşların bu sürece dâhil edilmesi, başta örgütün toplumda nasıl bilindiği olmak üzere, dış dünyaya ilişkin bilgiler sağlamaktadır.

### 3.9.Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlamayı açıklamaya çalışan farklı modeller vardır. Bryson’a göre (1988:12) stratejik planlama süreci yedi temel faaliyetten oluşmaktadır. Bunlar dan birincisi; stratejik planın maksadının ne olduğu, kimlerin bu süreçte yer aldığı, rollerin, gerekli kaynakların tanımlandığı ön anlaşmanın gerçekleştirilmesi. İkincisi; örgüte etki eden yasal ve yönetsel kararların neler olduğunun belirlenmesi. Üçüncüsü; görev ve temel değerlerinin tespit edilmesi. Dördüncüsü; dış ve iç çevrenin analizi. Beşincisi; stratejik önemi olan konuların belirlenmesi. Altıncısı; stratejik gelişme. Yedincisi ise; örgütün gelecekte bulunmak istediği yerin tanımlanması şeklinde belirtilebilir (Genç, 2009:203).

Stratejik planlama, bu günden geleceği elde etmek isteyen kurum ve kuruluşların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin tespit edilmesini sağlar. Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla beraber, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için, bu günden ne yapılması gerektiğine karar vermektir şeklinde söylenebilir (Bayraktar ve Yıldız, 2007:287). Bir kurum veya kuruluşun mevcut durumu ile ileri zamanlarda ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşabilmek için strateji geliştirme ve sonuçlarını ölçme sürecini ihtiva eden iş disiplini olarak ifade edilen stratejik planlama içinde çeşitli aşamalar bulunmaktadır. Stratejik planlama sürecini oluşturan aşamalar; örgüt yapısını, faaliyetleri ve içinde bulunduğu sektöre göre farklılıklar arz etmektedir. Batıda kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için fazlaca kullanılan stratejik planlama modeli sekiz aşamalı bir süreçten meydana gelmektedir. Bu sürecin aşamaları maddeler halinde aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Kutlucan, 2009:65):

1. Bir stratejik planlama süreci başlatıp, bunun üzerinde mutabakat sağlamak.
2. Kurumun var oluş nedenini oluşturan temel misyonu belirlemek.
3. Belirlenen misyona uygun temel hedefleri ortaya koymak.
4. Kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ve karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri tespit etmek maksadıyla iç ve dış çevre değerlendirmeleri yapmak.
5. Bu analizden hareketle kurumun karşı karşıya olduğu temel stratejik sorunları tanımlamak.
6. Sorunları çözümleyecek stratejileri geliştirmek.
7. Varılan noktada başarıyı sağlamak için bir vizyon yaratmak.
8. Geliştirilen vizyonun rehberliği eşliğinde alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek.

### Stratejik Planlama Süreci

|                                              |                                      |                                 |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| * Plan ve Programlar                         |                                      |                                 |
| * GZFT Analizi                               |                                      |                                 |
| * Piyasa Analizi                             | <b>DURUM ANALİZİ</b>                 | <b>NEREDEYİZ ?</b>              |
| * Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi |                                      |                                 |
| * Kuruluşun varoluş gerekçesi                | <b>MİSYON VE İLKELR</b>              |                                 |
| * Temel İlkeler                              |                                      |                                 |
| * Arzu Edilen Gelecek                        | <b>VİZYON</b>                        | <b>NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ</b> |
| * Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar         |                                      |                                 |
| * Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler    | <b>STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER</b> |                                 |
| * Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri        | <b>FAALİYETLER</b>                   | <b>GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE</b>  |
| * Detaylı İş Planları                        | <b>VE</b>                            | <b>NASIL ULAŞABİLİRİZ?</b>      |
| * Maliyetlendirme                            | <b>PROJELER</b>                      |                                 |
| * Raporlama                                  | <b>İZLEME</b>                        |                                 |
| * Karşılaştırma                              |                                      | <b>BAŞARIMIZI NASIL TAKİP</b>   |
| * Geri Besleme                               |                                      | <b>EDER VE</b>                  |
| * Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi           |                                      | <b>DEĞERLENDİRİRİZ</b>          |
| * Performans Göstergeleri                    |                                      |                                 |
| * Performans Yöntemleri                      |                                      |                                 |

**Kaynak:** (Kabadayı, 2010:31) **Tablo 5.** Stratejik Planlama Süreci

### 3.9.1.Hazırlık Aşaması

Stratejik planı oluşturmada önce kurum ile stratejik plan arasında bir ilişki kurmak gerekmektedir. Bunun için ilk olarak stratejik planın ne olduğunun kurum çalışanlarına anlatılarak izah edilmesi ve ihtiyaç duyulması durumunda eğitim verilmesi, ekiplerin oluşturulması, çalışma takviminin çıkarılması ve planın nasıl yazılacağına karar verilmesi gerekir (Özmantar, 2011:1397).

Stratejik planlama çalışmasına başlamadan önce gerçekleştirilecek olan hazırlıkların istenilen seviyede yapılması, elde edilecek başarıda çok ciddi bir öneme sahiptir. Oluşabilecek aksaklıkların önceden tahmin edilmesi ve beklenmedik durumlara karşı esneklik paylarının oluşturulması gerektiği söylenebilir. Temel olarak stratejik planlama hazırlığı; planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu, ihtiyaçların belirlenmesi, iş planlarının oluşturulması ve hazırlık çalışma programlarının yapılmasından oluşacak şekilde aşağıda olduğu gibi beş aşamalı olarak belirtilebilir (Demirdizen, 2012:6-7):

**1. Planı Sahiplenilmesi:** Stratejik planın başarılı olabilmesi için kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkün olacaktır. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir bölümün ya da grubun işi olarak görülmemesi gerekir. Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek kuruluş yönetiminin ana fonksiyonlarındadır. Bu sebeple, üst yönetim tarafından verilen desteğin ve yönlendirmenin stratejik planlamanın vazgeçilmezlerindendir.

**2. Planlama Sürecinin Organizasyonu:** Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Kurum içinde en tepe yöneticiden başlayarak her kademe çalışanların katılımını gerektirmektedir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üslenecikleri işlevlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Stratejik planlamaya katılması gereken bölüm, kişi ya da gruplar aşağıda olduğu gibi açıklamaları ile birlikte belirtilebilir:

**a) Koordinatör Birim:** Koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışanlarını kontrol etmektir.

**b) Kuruluşun Üst Yöneticisi:** Kurulun tepe yöneticisi kurumda stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile haberdar eder.

**c) Stratejik Planlama Ekibi:** Stratejik planlama ekibinin başkanı tepe yönetici tarafından üst düzey yöneticiler içinden seçilmektedir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içinde görev dağılımının ve paylaşımının yapılması, ekip üyelerinin moral ve motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eş güdümün sağlanması görevlerini yerine getirmektedir.

**3. İhtiyaçların Tespiti:** Çalışmalarda kullanılacak araç-gereç, kırtasiye, eğitim, danışmanlık, ilgili veriler (bilgi belge dokümanları), kullanılabilecek daha önce bu alanda yapılmış çalışmalar ihtiyaç kapsamında değerlendirilebilir. Stratejik planlama çalışmasında kullanılacak olan araç-gereç ve kırtasiye, eğitim, danışmanlık, veri ve diğer olabilecek ihtiyaçlar tamamlandıktan sonra, bütün bunların bütçelenmesi gerçekleştirilmesi gerekir. Bütçeleme işlemi yapılmasına müteakip çalışma sürecinde ne kadarlık bir mali kaynağın ayrılması gerektiği ortaya çıkacaktır.

**4. Zaman Planı:** Stratejik planın ihtiyaçları giderilmesi üzerine, nasıl bir yöntem izleneceğinin tanımlanması gerekmektedir. Yöntem kapsamında izlenilecek her bir aşama için zaman planı oluşturularak, başlangıç ve bitiş tarihleri tespit edilmelidir. Zaman planı oluşturulurken beklenmedik olaylara karşı esnek zaman dilimlerinin tanımlanması, daha gerçekçi bir tamamlanma zamanı ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.

**5. Hazırlık Çalışma Programı:** Stratejik planlama ekibi, hazırlık çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri göz önüne alarak hazırlık çalışma programını oluşturmaktadır. Hazırlık çalışma programı planın başından sonuna kadar planlama ekibine kılavuzluk etmektedir. Bu anlamda çalışma programı hazırlanırken her hangi temel bir durumun gözden kaçmaması gerekmektedir. Hazırlık çalışma programında olması gereken temel hususlar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir:

- Stratejik planlama çalışmasına dâhil olacak kişiler ve görevleri tanımlanır.
- Gerekli olan bütün ihtiyaçlar tanımlanır. (Araç-gereç-kırtasiye, eğitim, danışmanlık, veri gibi.)
- İhtiyaçların bütçelenmesi yapılarak gerekli olacak mali kaynak tespit edilir.
- Zaman planı oluşturulur.

### 3.9.2.Mevcut Durum Analizi

Stratejik planlamada önemli olan aşamalarından bir diğeri de, mevcut durum analizidir. Örgütün mevcut durumu belirlenmeden, geleceğe ilişkin planlar yapması ve stratejiler oluşturması mümkün görünmemektedir. Stratejik analizlerle örgütler, “neredeyiz” sorusuna cevap verebilmektedir. İşe nereden başlanacağı bilinirse, nerede olunmak istendiğinin tespit edilmesi de o derece daha kolay olmaktadır. Kurumun ileriye yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle temel yeteneklerinin hangi seviyede olduğunu, mevcut duruma göre hangi kaynaklara sahip olduğunu, hangi yönlerinin eksik olduğunu, kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekmektedir (Altinkurt ve Bali, 2009:324). Durum analizi, dışsal tehditler ve içsel zayıflıklar üstünde çalışarak, dışsal fırsatlar ve içsel güçler arasında stratejik bir uyum bulmaya yönelik en tepe yönetim girişimini gerektirmektedir. Durum analizinde esas olarak aşağıda belirtilen değerlendirmeler yapılabilir (Demir ve Yılmaz, 2010:74-75):

- Tarihi gelişim,
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin tespit edilmesi,
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi),
- Kurum içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi),
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

#### 3.9.2.1.İç Çevre (İşletme, İş Çevresi) Analizi

İç çevre analizi de denilen kuruluş içi analiz, kuruluşun içinde bulunduğu durumu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluş tarafından kontrol edilebilen koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesini ve değerlendirmesini içermektedir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için faydalanabileceği olumlu hususlardandır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel olabileceği değerlendirilen eksiklikler ve olumsuz koşullardan

oluşur. Analiz sonucunda tespit edile güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı önlemlere ışık tutmaktadır (Yolcu, 2014:19).

İç çevre analizi işletme ve kurumların kendi içinde değerlendirme yaptığı, hatalarını düzeltme olanağı veren bir içe bakış faaliyeti olarak belirtilebilir. Çünkü söz konusu faktör ve elemanların en iyi şekilde ortaya konulması, strateji geliştirenlere işletme için en uygun olan planı yapma imkânı sağlayacaktır. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili ve verimli olabilecek faaliyetler işletmenin bütününe içine almakta, yani işletmenin içinde yer alan her bölüm stratejik kararlar üzerinde aktif rol almaktadır (Gürtunca, 2010:32-33).

### **3.9.2.2.Dış Çevre Analizi**

Dış çevre analizi, kurumun kontrolü dışında olan koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kurum için kritik olan fırsat ve tehditlerin tespit edilmesini ifade etmektedir. Analiz kapsamında, ekonomik, toplumsal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir. Durum analizi sonucunda elde edilen veriler sistematik olarak raporlanarak, sorumlu olan kişi ve ekipler tarafından değerlendirilmesi yapılmakta ve planlama sürecinin ileriki aşamalarında kullanılmaktadır. Belediyeler dış çevre analizi yaparken Avrupa Birliği sürecinde yaşanacak gelişmeleri de dikkate alma zorunluluğundadır. Çünkü Avrupa Birliği müktesebatında yerel yönetimler ile ilgili hükümler yer almaktadır. Türkiye, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde bu gelişmeleri de göz önünde bulundurmak zorundadır (Kurtuluş, 2011:55-56).

Çevre analizi; fırsat ve tehditlerin tespiti ile kurumun çalışmasına etki eden dış çevreden gelen etkenlerin analizinin yapılmasıdır. Çevre analizinde temel noktalar aşağıda olduğu gibi maddeler halinde belirtilebilir (Dağ, 2009:41):

1. Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri,
2. Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri,
3. Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında, kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği,
4. Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlar da yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum,

5. Kuruluşun faaliyetlerini yürütme esnasında karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler.

Durum analizi, kurum ile çevresi arasında ilişkilerin analiz edilerek kurum yol haritasının ve maksatlarını tespit edilmesi ve bu maksatlara ulaşabilmek için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Durum analizi, ileriki yıllarda bir kurumun nerelerde olması, hedeflerinin ne olması, yönetim felsefesini ne şekilde oluşturması gerektiğini belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Yapılan analizlerle kurumun şu anda bulunduğu mevcut durumu ortaya çıkartılmaktadır (Yalçınkaya, 2010:42-43).

### 3.9.2.3. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, bir kurum ya da kuruluşun tüm girdi, çıktı ve süreçlerine etki eden ve o kurum ya da kuruluşun hizmet ve faaliyetlerinden etkilenen tüm kişi, kurum ya da kuruluşları stratejik planlama sürecine dâhil edilmesidir. Paydaş analizinde “paydaş” ise, kurum ya da kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurum ya da kuruluştan doğrudan veya dolaylı olarak, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kurum/kuruluşu etkileyen bütün kurum, kişi ve gruplardır. Paydaş analizi sayesinde, stratejik plan katılımcılık anlayışı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Ayrıca katılımcılık stratejik planın benimsenerek sahiplenilmesi ile birlikte uygulanabilme başarısının önemli ölçüde artırdığı söylenebilir (TÜİK, 2012:60).

Kamu kurumlarında faaliyetlerin, iç ve dış paydaşların ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alınarak belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde oldukça önemlidir. Stratejik planlama sürecinde özellikle dış paydaşların görüşlerine ulaşma ve bunları plana yansıtılmasında önemli aksaklıkların yaşandığı görülmektedir. Stratejik planlama sürecinde iç ve dış paydaşların beklentilerine ne ölçüde karar verileceğinin belirlendiği bir süreç olarak dikkate alındığında, dış paydaşların beklentilerinin istenilen seviyede ele alınmaması durumunda, dış çevredeki fırsat ve tehditlerin göz önünde bulundurmadiğundan stratejik planlama sürecinin çevre şartlarına uyum göstermesi yönünden etkili olmaması beklenebilir (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2014:193).

### 3.9.2.4. Trend ve Senaryo Analizi

Trend ve senaryo analizi ile oluşacak yeni durumlar veya ileri zamanlarda yaşanması muhtemel gelişmeler karşısında kurumun nasıl bir yol izleyeceği veya neler yapması gerektiğinin tespit edilmesi istenmektedir. Bu çerçevede; gelişmeler, eğilimler ve yaşanması muhtemel değişimler karşısında farklı alternatifler tespit edilerek bu alternatifler arasından kurumun gelecekteki çizgisini belirlemeye çalışmaktadır. Gelecek senaryoları ve trendlerin belirlenmesi kapsamında dikkat edilecek hususlar ana hatlarıyla maddeler halinde aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Özberk, 2007:52-53):

1. Kurumun faaliyet alanına ilişkin kısa, orta ve uzun vadede ortaya çıkması olası gelişmeler, eğilim ve değişimler.
2. Oluşacak gelişme, eğilim ve değişmelerin kuruma etkisi.
3. Kurumun hizmet türleri, müşterileri/vatandaşların talep ve beklentileri, kullanılan yöntem ve teknikler, teknolojik alt yapı ve ekipmanlar açısından yaşanması söz konusu olabilecek gelişmeler, eğilim ve değişimler.

### 3.9.2.5. Futz (Swot) Analizi

Strateji belirleme sürecinin önemli bir fonksiyonu çevredeki fırsat ve tehlikeleri ile işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve doğru stratejik kararlar alabilmek için bu incelemeler sonucunda elde edilen verilerin en iyi bir şekilde değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Daha fazla zaman ve kaynak ayrılması, daha çok bilgi toplanması ve en son kararı vermeden önce stratejik olarak görev yapan yöneticiler içinde daha çok fikir tartışmasının yapılması daha kapsamlı bir strateji belirleme sürecinin özellikleri arasında olduğu söylenebilir (Alpkan ve Doğan, 2008:23).

SWOT kısaltması, örgütün güçlü yönleri (Strenghts), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. Dış çevre analizi ile saptanan, sektörde beliren olanaklar ve tehditlerin iç çevre analizinde saptanan örgütün kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri ile mukayese edilmesidir. Değerlendirme süresince elde edilen bulgular stratejilerin oluşturulmasına imkân sağlamaktadır. Aşağıda SWOT analizinin

öğeleri olan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlere ilişkin açıklamalar maddeler halinde şu şekilde belirtilebilmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2004:17-18):

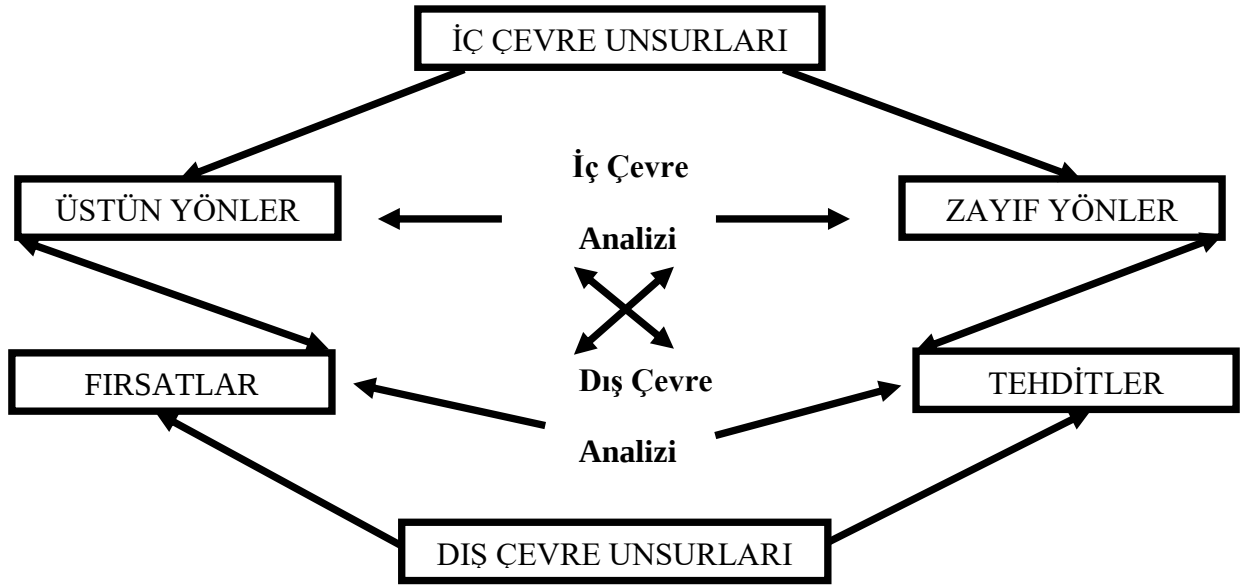
**1. Güçlü yönler:** Örgütlerin her hangi bir konuda rakiplerinden daha etkili ve verimli olmasıdır. Bu nedenle örgütler bir gelişmeyle karşılaşmadan önce hangi taraflarının üstün olduklarını bilmek ve ona göre stratejiler belirlemek durumundadır. Örgütler üstün oldukları taraflarını tespit ederek, önce çabalarını yoğunlaştıracağı etkinlik alanlarını belirlemiş olur, daha sonra da rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceğini açığa çıkarıp rekabet edeceği alanı kendisinin belirleyebilmesi avantajını elinde bulundurmasına olanak sağlar.

**2. Zayıf Yönler:** Örgütün rakipleri karşısında daha az verimli ve etkili olması ve rakiplerine göre daha kötü olduğu durumları içerir. Bu nedenle, bir örgütün üstün taraflarını bilmesi kadar, zayıf taraflarını da bilmesi son derece önem taşımaktadır. Çünkü zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara neden olacak sorunların çözülmesine yönelik yapılan bir girişim olacaktır. Ancak örgüt bunların farkında olduğunda, kendisi için zararlı olan adımları atmaktan ve başarı sağlayamayacağı alanlarla ilgili işlere girmekten kendisini korumuş olacaktır.

**3. Fırsatlar:** Stratejik planlamalar açısından incelendiğinde, maksatların başarıya ulaşmasında çevre tarafından örgüte sunulan elverişli koşullardır. Örgütler fırsatları anlamak ve onlardan faydalanabilmek için sürekli olarak çevreyi anlamaya ve öngörmeye çalışmaları gerekmektedir. Fırsatlar farklı biçimlerde de örgütlerin karşısına çıkabilmektedir.

**4. Tehditler:** Örgütlerin maksatlarını hayata geçirebilmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren yeni bir durumdur. Tehdit örgütün başarısına engel olabilecek ve onu zarara uğratabilecek olan her şeydir. Her örgüt, hayatının her aşamasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı kendisine yakın veya uzak birden fazla olumsuzluklarla karşı karşıya mutlaka kalmaktadır. Olumsuz gelişmeler örgütler tarafından her zaman izlenmeli ve ortaya çıkarılması sağlanmalıdır.

### FÜTZ (Swot) Analizinin Temel Çerçevesi



**Kaynak:** (Özberk, 2007:54)

Şekil 1. FÜTZ (Swot) Analizinin Temel Çerçevesi

FÜTZ (SWOT) analizine önce örgütün güçlü/üstün ve zayıf yönleri ortaya çıkarılarak iç çevre analizi ile başlanmakta, daha sonra örgüt için fırsat ve tehditler ele alınarak dış çevre analizi yapılmaktadır. İç çevre analizinde kurum içi faktörler ele alınır. Örneğin: Personel, iştirakler, bağlı kuruluşlar gibi. Dış çevre analizinde ise kurum dışı faktörler ele alınır (Özberk, 2007:54).

### 3.9.3. Geleceğin Tasarlanması

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kurum veya kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Kurumun “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusuna cevap aradığı süreçtir. Bu süreçte misyon, vizyon ve ilkeler belirlenebilmektedir (Haraç, 2015:48).

#### 3.9.3.1.Misyon

Organizasyonun en önemli istekleri arasında olmakla birlikte, stratejiye de destekler sağlar (Öngören, 2009:98). Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir, kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade etmektedir. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturmaktadır. Misyon bildirimi için cevaplanması gereken sorular aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Özmen, 2009:53-54):

- Kuruluşun var olma nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yapmak zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?
- Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi?

### 3.9.3.2.Vizyon

Vizyon, Latince “videre” kelimesinden gelmekte, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanıldığı gibi; düş görme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılır. Vizyon, gelecekte olabilecekleri görmek ve oraya varabilmek için gerekli hazırlıklarla birlikte planlamayı yapabilecek nitelikte bir hedef belirleme sürecidir. Vizyon, hangi geleceğe nasıl ulaşılacağına bilinçli olarak seçilmesi ve hazırlığının yapılması anlamına gelmektedir (Deniz, 2014:38).

Vizyon gelecekte olunmak istenen ve gerçekleşeceği düşünülen yerin ya da noktanın resmidir. Bir gelecek duygusudur ve vizyona yüklenecek anlamlar yalındır. Yani, vizyon, ne aşırı derecede amaçların büyütülmesi; ne de içi boş, süslü resmi cümlelerdir. Oluşturulacak vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişim için yapacaklarını gösteren anlaşılır, sade bir betimlemedir. Vizyon amaç kavramıyla karıştırılmamalıdır. Çünkü amaç bir yönelişe bir genel başlığa benzemektedir. Vizyon ise spesifik bir istikamet, istenilen bir geleceğin resmidir. Kurumsal bir vizyonun aşağıdaki sorulara yanıt oluşturacak biçimde belirlenmesi, gelecek için açık ve çekici bir resim oluşturulmasına yardımcı olacağı belirtilebilir (Acat, 2009:50):

- Kuruluşun gelecekte nasıl/ne konumda olacak veya olmalıdır?
- Kuruluşumuzun nasıl algılanmasını istersiniz?
- Çalışanlarımız gelecekte hangi özelliklere sahip olmalıdır. Paydaşların çalışanlarımızı gözlemlediklerinde ne görmelerini isteriz?
- Vizyonumuzun gerçekleşmesini ne sağlayacaktır?

### 3.9.3.3.İlkeler (Temel Değerler)

Örgütün ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için oldukça çok önem taşımaktadır. Çünkü ilkeler, örgütün vizyonunu ve misyonunun arkasında yatan değer ve inançların temelini oluşturur. İlkeler, benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatif kullanmasına imkân verir ve kurumsallaşmaya olanak sağlar. Kuruluşlarda, çalışanların misyon ve vizyonu hayata geçirirken uydukları temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler temel değerleri oluşturur. Temel değerlerin özellikleri aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Çakır, 2008:36-37):

1. Kuruluştaki yaygın olan, ortak paylaşılan inançlardır.
2. Aynı zamanda ahlaki prensipler dizisidir.
3. Temel değerler, amaç ve vizyonun işleneceği meşruiyet zemini oluşturmaktadır.
4. Uzun zaman ve emekler sonucunda oluşturulan temel değerler, kurumun kültürü içinde temel oluşturmaktadır.

Değerler, kuruluştaki herkes tarafından benimsenir ve açık, seçik, anlaşılır şekilde beyan edilmektedir. Değerler her zaman yazılı olmayabilir. Ancak yazılı hale getirilmesi daha faydalı ve yararlıdır. Temel değerler üç ögeden oluşur; Birincisi, “değerler”; insan, kalite, hizmet ve çalışma şartlarıyla ilgilidir. İkincisi, “inanç”; güven, rehber gibi ilkeleri yönlendiren unsur. Üçüncüsü ise varsayımlar; karar vermede, seçici olmada yardımcı olan unsurlardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, kurumun temel değerleri ile çalışanların temel değerlerinin uyum sağlaması gerekmektedir. Aksi halde örgüt içi çatışmaya neden olur. Stratejik plan hazırlanırken bu durum göz önünde bulundurularak dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir (Milter, 2010:56).

### 3.9.4.Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmenin vizyon ve misyonunun belirlenmesini müteakiben gelecekle ilgili stratejilerine kılavuzluk edecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir (Akman, 2009:83).

### 3.9.4.1. Stratejik Amaç Belirlenmesi

Örgüt amaçları, örgütün yaptığı işleri, faaliyetleri niçin yaptığını, neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlar olarak tanımlanır. Bu anlamda stratejik amaçlar, kuruluşun genel bir çerçeve içinde ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu göstermektedir. Stratejik amaçların faydalı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler dört temel başlık altında aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Kılıç ve Erkan, 2006:81-82):

1. Spesifik faaliyetlere dönüştürebilecek nitelikte olur.
2. Örgütün tamamına yön verir ve çalışanlara kılavuzluk eder.
3. Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya koyar.
4. Örgütün her düzeyinde istenen başarı standartlarını oluşturur ve yönetimin kontrol etmesini kolaylaştırır.

Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonun sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilebilmesine olanak tanır. Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturmaktadır. Stratejik amaçların belirlenmesi stratejik planlama sürecinde örgütün kaynaklarını doğru tesis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin ilgili herkesçe anlaşılmasını, sorumlulukların devrinin sağlanması ve sonuçlar açısından hesap verilebilirliği kolaylaştırması bakımından kritik bir aşama olarak kabul edilmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010:81).

### 3.9.4.2. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler, stratejik amaçların yerine getirilebilmesi için oluşturulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik hedefler, stratejik amaçlara göre daha kısa vadeyi kapsar ve sayısal verilerle ifade edilebilmektedir. “Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesi” olarak belirtilmiştir (Özberk, 2007:67).

### 3.9.5. Uygulama Aşaması

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturmaktadır. (DPT, 2006:44).

5018 Sayılı KMYK Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” 05.07.2008 tarih ve 26927 sayılı Resmi Gazete de yayınlanmıştır (Haraç, 2015:57);

Yönetmeliğin 3 üncü maddesinde performans programının tanımı şu şekilde yapılmıştır;

“Performans Programı, bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programdır.”

Temel olarak performans programı sürecinde kamu kurum ve kuruluşları tarafından stratejik planlarında bulunan amaç ve hedeflerden ilgili mali yıl için öncelikli olanlar belirlenir. Bu amaç ile hedefleri gerçekleştirmek için yürütülmesi gereken faaliyet ve proje alternatifleri ortaya çıkarılmalıdır (Özen, 2008:77).

Performans programlarının hazırlanmasından sonra yıllık uygulama dönemine geçilir. Bu uygulama işin yapılma sürecidir. Kâğıt üzerindeki faaliyetlerin hayata geçirilmesidir. Harcama birimleri bu aşamada kaynak tahsis yapmış olmalıdır. Her bir harcama biriminin kendi amaç, hedef ve göstergeleri bulunmaktadır. Uygulamayla kendilerine mali kaynak verilmiş olan harcama birimlerinin bütçeden harcama yapmaya başlamış olmaları, harekete geçmeleri, performans göstergesi hedeflerine ulaşmaları olarak belirtilebilir. Bu faaliyetler gerçekleştirildikten sonra da harcama birimleri yaptıkları faaliyetleri ilgili birime raporları sunmaktadır. Değerlendirme aşamasında sunulan bu raporlar kontrol edilirler (Doğan, 2011:85).

### **3.9.6. İzleme ve Değerlendirme**

İzleme safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarının içinde yer almaktadır. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulamaya konur. Daha sonra değerlendirme safhasına geçilmektedir. Uygulanan stratejinin sonuçları farklı boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelemeye alınır. İzleme; amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesine

ilişkin gelişmelerin belirli bir aralıkla raporlanması ve bu raporların ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesi için gönderilmesidir. Değerlendirme ise, uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırılmalı analizi olarak belirtilebilir (Ying, 2013:51).

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ve bulgular ışığında, stratejik plan gözden geçirilmekte, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar bir biri ile karşılaştırılması yapılmaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir biçimde yapılabilmesi için, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi gerekir. İzleme ve değerlendirmenin en iyi şekilde yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkün olmaktadır. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için vazgeçilmez ön koşullar arasındadır. Her bir hedefin izlenip değerlendirmeye alınabilmesi için ne tür verilere ihtiyacın olduğu, bunların hangi şekilde temin edilebileceği, ihtiyaç duyulan veriler hali hazırda toplanmıyorsa nasıl ve hangi aralıklarla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olabileceği gibi durumun tam olarak incelenerek cevaplanması gerekmektedir (Sözen, 2009:57-58).

### **3.10.Türkiye'de Belediyeler ve Tarihsel Gelişim**

Gelişen ve değişen insan ve toplum ihtiyaçlarının yerel ölçekteki kurumlar vasıtasıyla karşılanması, hem zaman, hem de maliyet bakımından elverişli olması herkes tarafından kabul görmüştür. Bu kapsamda yerel bir yönetim birimi olan belediyelerin önemi de özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren açık bir şekilde görülmektedir. Belediyeler, artan ve değişen toplumsal hizmetleri sunan kurumlar olarak, önemli işler yapmaktadır (Yücel, Yücel ve Atlı, 2012:1). Özellikle 1960'lı yıllardan bu yana kamu yönetimini yeni baştan düzenleme çalışmalarının amacı, kamu hizmetlerini kamu yararını göz önünde bulundurarak yerine getirebilecek, etkin, verimli ve hızlı çalışabilen bir sistem meydana getirebilmektir (Kurgun ve diğ., 2008:31).

Belediye, Fransa'da municipalite, İngiltere' de municipality ve eski terim olarak da şehremaneti olarak kullanılan bir ifadedir. Bu günün anlamı ile belediye, "kent

niteliği taşıyan bir yerleşim yerinde yaşayanların ortak yerel gereksinimlerini karşılamakla görevli, kamu tüzel kişiliğine sahip ve karar organları halk tarafından seçimle oluşturulmuş yerel yönetim birimi” olarak belirtilmektedir (Şahin, 2011:59-60).

5393 sayılı “Belediye Kanunu’nda yer alan tanıma göre belediye; “Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikli ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan idari ve mali özerkliğe sahip bir kamu tüzel kişisi” dir (2005 Tarih 5393 Sayılı Belediye Kanun, m. 3).

Belediyenin en önemli özelliği olan özerklik, yönetimin demokratikleşmesinde ve temel hakların korunmasında bazı kurumlar için özel önemi bulunmaktadır. Belediyeler açısından özerklik, merkezden yönetimin bazı sakıncalarının ortadan kalkmasına veya azalmasına imkân sağlamaktadır. Aşırı merkeziyetçilik, yetkilerin tek elden toplanmasına, hizmetin aksamasına ve yürütmenin gecikmesine neden olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla, idari ve mali özerkliğin tanınması, merkezden yönetimin sakıncalarının azaltılmasına ve belediyelerin görevlerini etkili ve verimli bir biçimde yerine getirmesine olanak sağlamaktadır (Köksal, 2006:7-8).

Evrensel bir yönetim birimi olan belediye, kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Belediyelerin evrensel özellikleri, Türk Belediye Sistemi’nde kısmen görülmekle birlikte, Türk belediyesi ortaya çıkış, gelişim ve sosyo-politik nedenler dolayısıyla kısmen özgünleşmiştir. Bu özellikler aşağıdaki tabloda olduğu gibi belirtilebilir (Bozlağan, 2001:5):

| BELEDİYENİN EVRENSEL ÖZELLİKLERİ                               | TÜRK BELEDİYESİNİN ÖZELLİKLERİ                 |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.                  | Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.  |
| Köklü (Binlerce yıllık) bir geleceğin sonucudur.               | Tanzimat döneminin bir sonucudur.              |
| Temelinde “özgürlük” “katılım” ve “etkinlik” düşüncesi vardır. | Temelinde “etkinlik” düşüncesi vardır.         |
| Siyasi yönü ağır basan bir yönetim birimidir.                  | İdari yönü ağır basan bir yönetim birimidir.   |
| Kaynağını halktan alan ve öncelikle halka karşı                | Kaynağını mevzuattan alan ve öncelikle merkezi |

|                                                                                                                                           |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>sorumlu olan bir hizmet birimidir.</b>                                                                                                 | idareye karşı sorumlu olan bir hizmet birimidir.                         |
| <b>Varlık sebebi yerel halktır.</b>                                                                                                       | Varlık sebebi yasal düzenlemeler ve merkezi siyasal iradedir.            |
| <b>Tüzel kişiliktir/Kamu tüzel kişisidir.</b>                                                                                             | Kamu tüzel kişisidir.                                                    |
| <b>İdari ve mali açıdan büyük ölçüde özerk bir yönetim/kamu yönetimi birimidir.</b>                                                       | İdari ve mali açıdan kısmen özerk bir kamu yönetimi birimidir.           |
| <b>Karar organları (Kimi durumlarda yürütme organı) seçimle iş başına gelir.</b>                                                          | Karar (Encümenler kısmen) ve yürütme organları seçimle iş başına gelir   |
| <b>Yerel hizmetleri yürütecek yeterli örgütsel yapılanmaya sahiptir.</b>                                                                  | Yerel hizmetleri yürütecek yeterli örgütsel yapılanmaya kısmen sahiptir. |
| <b>Kâr amaçlı değildir.</b>                                                                                                               | Kâr amaçlı değildir.                                                     |
| <b>Üst yönetim birimlerinin (merkezi idare, eyalet, bölge veya il yönetimi) hukuka uygunluk açısından denetim ve gözetimi altındadır.</b> | Merkezi idarenin ağır vesayet denetimi altındadır.                       |
| <b>Komün, kent veya kırsal alanlarda kuruludur.</b>                                                                                       | Belde ve kentlerden kuruludur.                                           |

**Kaynak:** (Bozlağan, 2001:5)

**Tablo 6.** Belediyenin Evrensel Özellikleri-Türk Belediyesinin Özellikleri

Belediyelerin bugünkü durumu ve işlevlerini değerlendirebilmek adına, nasıl ortaya çıktıklarını ve hangi aşamalardan geçtiklerini bilmek önem taşımaktadır. Türk belediyecilik uygulamalarının ilk olarak Osmanlı İmparatorluğu döneminde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Önem, 2012:11).

Batılı anlamda ilk belediye deyimi, 1855 yılında İstanbul’ da kurularak başlamıştır. Bu yapılanmada Fransa model ülke olarak örnek seçilmiştir. Şehremaneti olarak adlandırılan İstanbul Belediyesi, günümüzdeki büyükşehir belediye modelini andıran bir biçimde iki kademeli olarak örgütlendirilmiştir. Osmanlı başkentinde yerleştirilmeye çalışılan belediyecilik, başta liman kentleri olmak üzere Osmanlı Devletinin diğer büyük kentlerinde 1860’ların ortalarından itibaren hayata geçirilmek istenmiştir (Kırbaş, 2010:4).

Osmanlı'da belediye teşkilatı tam manasıyla kurulmadan önce, yerel ihtiyaçlarının birçok kısmı, esnaf örgütleri ve vakıflar tarafından giderilmekteydi. Osmanlı'da yerel yönetim birimlerinin oluşumu Tazminat dönemiyle başlangıç göstermiştir. Bu örgütlenmede özellikle Fransa'nın idari yapısının etkisi altında kalınmıştır. Tanzimat hareketleri ile birlikte Batı'dan esinlenen yerel yönetim modelinde, merkezi yönetim egemen durumda idi. Osmanlı'da önceleri vakıflar ve kadı vasıtasıyla yerine getirilen kentsel hizmetleri sunma görevi, 1855 yılında ilk defa İstanbul'da kurulan şehremlerine (Belediyelere) verilmiştir. Şehremini (Belediye Başkanı) bakanlar kurulu tarafından önerilerek padişah tarafından atanan kimselerdir. Osmanlı döneminde İstanbul 14 belediye şubesine ayrılarak, belediye başkanları belediye meclisi üyeleri arasından merkezi yönetim tarafından atanarak görevlendirilmekteydi (Keser ve Akoğlu, 2013:110-111).

Yerel yönetimler ülkemizin yönetim yapısı içinde yer alışı yaklaşık yüz elli yıllık bir geçmişe kadar uzanmıştır. İlk kuruluşundan günümüzdeki şeklini alana kadar gerek yasal temeller, gerekse örgütsel yapı bakımından önemli ölçüde değişimler olmuştur. Yerel yönetim anlayışı, varlığını ülkemizde 19. yüzyılın ortalarında itibaren hissedilmeye başlanmıştır (Negiz, 2007:3). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e intikal eden kurumlardan biri olan belediyelerle ilgili Cumhuriyet döneminde yapılan ilk düzenleme 1930 tarihinde kabul edilen 1580 Sayılı Belediye Kanunu'dur. Bu kanun 74 yıl yürürlükte kaldıktan sonra yerini 2004 yılında yürürlüğe giren 5272 sayılı kanuna bırakmıştır. 5272 sayılı kanunun Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmesine müteakip 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu yürürlüğe konulmuştur (Kara, 2010:6).

### **3.11.5393 Sayılı Yasaya Bağlı Belediyelerin Görev ve Yetkileri**

5393 sayılı kanun genel gerekçesinde, merkezi idare ile mahalli idareler arasındaki görev, yetki, sorumluluk ve kaynak dağılımının yeniden düzenlenmesini ve genelde mahalli idarelere, özelde ise belediyelere daha fazla yetki, sorumluluk ve kaynak verilmesini öngörür. Söz konusu bu kanun, aynı zamanda halkın katılımını artırmak, demokrasiye işlerlik kazandırmak, yerel halkın memnuniyetini sağlamak üzere mahalli idarelere daha çok yetki, sorumluluk ve kaynak verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Tama, 2014:20-21).

Belediye, mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla görev ve sorumlulukları; (2005 Tarih 5393 Sayılı Belediye Kanun, md. 14).

**a)** İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar ve yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır.

**b)** Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarım yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdi yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derecesi olan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.

Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

Belediyenin yetkileri ve imtiyazları şunlardır (2005 Tarih 5393 Sayılı Belediye Kanun, md. 15).

**a)** Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak,

**b)** Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek,

**c)** Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek,

**d)** Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak ve yaptırmak,

**e)** Muhtesip haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek; kaynak sularını işletmek veya işlettmek

**f)** Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek,

**g)** Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak,

**h)** Mahalli müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunların üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek,

**i)** Borç almak, bağış kabul etmek,

**j)** Toptancı ve perakendeci halleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek,

**k)** Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek,

**l)** Gayrisihhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek,

**m)** Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri

alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, ceza ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek,

**n)** Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek,

**o)** Gayrisihhi iş yerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer iş yerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak,

**p)** Kara, deniz, su ve demir yolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile tahsisli sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

**q)** Belediye mücavir alan sınırları içerisinde 5.11.2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme kanunu, 26.09.2011 tarihli ve 655 sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuata göre kuruluş izni verilen alanda tesis edilecek elektronik haberleşme istasyonlarına kent ve yapı estetiğı ile elektronik haberleşme hizmetinin gerekleri dikkate alınarak ücret karşılığında yer seçim belgesi vermek,

**r)** Belediye sınırları içerisinde, yapı ruhsatı veya yapı kullanma izni hangi idare tarafından verilmiş olursa olsun, hizmete sunulacak olan asansörlerin tescilini yapmak, ilgili teknik mevzuat çerçevesinde yıllık periyodik kontrollerini yapmak ya da yetkilendirilmiş muayene kuruluşları aracılığıyla yaptırmak, gerekli hallerde asansörleri hizmet dışı bırakmak.

### **3.12.Belediyenin Organları**

Gerek 1580 sayılı kanunda, gerekse 5393 sayılı kanunda belediye yönetimlerinin üç organının oluştuğı belirtilmektedir. Bunlar; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır (Dursun, 2007:382).

### **3.12.1.Belediye Başkanı**

Belediye başkanı belediye tüzel kişiliğinin başı ve yürütme organıdır. Kent halkı tarafından kendisini beş yıl yönetecek olan belediye başkanını genel oyla seçer. Belediye başkanı, belediye teşkilatının en yüksek amiri ve yürütme organı olması sebebiyle belediye meclisinde ve belediye encümeninde alınan kararları uygular ve bu kararların uygulanması ile ilgili sorumluluğu bulunmaktadır (Derelioğlu, 2014:64).

### **3.12.2.Belediye Meclisi**

Belediyenin karar organı olan belediye meclisi, beş yılda bir yapılan seçimlerle, seçme hakkına sahip kent halkı tarafından doğrudan doğruya seçilen üyelerden oluşmaktadır. Belediye başkanlığı ve belediye meclisi üyeliği seçimlerinde, Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri hakkındaki 26.04.1961 tarih ve 198 sayılı kanun hükümleri uygulanır. Belediye Meclisi, belediyenin karar organıdır ve kanunda belirtilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşur (Yıldız, 2014:46).

Belediye meclisi üye sayısı beldenin nüfus sayısına göre değişiklik göstermektedir. Siyasi partiler aldıkları oy ile orantılı olarak belediye meclislerinde üye bulundurur. Meclis, her ayın ilk haftasında toplanmakta ve toplantıda belediyenin çalışma programı, bütçesi, imar ve diğer hizmetler hakkında kararlar alınmaktadır (Gündüz, 2013:24).

### **3.12.3.Belediye Encümeni**

Belediyelerin diğer bir organı da belediye encümenidir. Belediye encümeninin danışma organı olma niteliği de taşımaktadır. Belediye encümeni iki tür üyeden oluşur. Birinci türde yer alan üyeler seçimle gelen üyelerdir; bunlar her yıl belediye meclis üyeleri arasından gizli oyla seçilir. İkinci tür üyeler ise belediye başkanı tarafından seçilen atamayla gelen üyelerdir (Nalbant, 2014:14).

### **3.13.Belediyelerde Örgüt Yapısı**

Belediyeler dâhil bütün kamu kurumları, kamu hizmetlerin gereklerini yerine getirmek üzere örgütlenmektedirler (Azaklı, 1999:4).Belediye Yasası'nın 48. Maddesinde

belediye teşkilatının norm kadroya uygun olarak yazı işleri, mali hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluştuğu belirtilmiştir (Yaman, 2010:112). Beldenin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimlerden de oluşturulabilir. İşleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı'nın birlikte hazırladığı norm kadro ilke ve standartlara göre bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır (Kara, 2010:11).

### **3.14.Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısı ve İşlevleri**

İnsan kaynakları yönetimi 21. yüzyılda kurumların en çok önem verdiği konuların ilk sıralarında yer almaktadır. Çünkü bir kurumun başarısı, kurumda çalışan insan kaynağının başarısının yansıması olarak kabul edilir. İnsan kaynağı denildiğinde, söz konusu kurumda çalışan personelin tamamının akla geldiği bilinmektedir (Atasayar, 2012:38).

Örgütün verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan en önemli etkenlerin arasında örgütün sahip olduğu insan kaynağı bulunmaktadır. Çünkü örgütlerde etkili ve verimli üretim ile insan kaynaklarının nitelikleri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Diğer taraftan insan kaynaklarının niteliklerinde artış oldukça örgütün üretimdeki etkinliği ve verimliliğinin de arttığı görülmektedir (Öztürk, 2010:10). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının felsefesinde çalışanı maliyet unsuru olarak değil, örgütün en değerli varlığı olarak görülmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, verimliliği en etkili bir şekilde artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğünü elde etmek düşüncesiyle ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı temelinde çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarının artmasını sağlayarak, örgütün stratejik amaçlarını desteklemeyi hedeflemektedir (Pekküçükşen, 2013:59-62).

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, iş görenlerin bilgi ve becerilerini en etkili bir şekilde kullanmalarını olanak sağlayarak, çalışandan en üst seviyede verim elde etmektir. İkincisi ise, iş yaşamının kalitesini

yükselterek çalışanların yapmış oldukları işten keyif almalarını sağlamalarıdır (Yıldız, 2013:23).

Belediyelerin üstlendiği görevleri etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmesi, her şeyden önce belediyelerde istihdam edilen insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Türkiye’deki belediyeler, mali kaynaklarını ortalama %70-80’ini insan kaynakları giderlerine ayırdıkları belirtilmektedir. Kurumun bu kadar önemli ölçüde kaynakların harcadığı insan kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanıldığından bahsetmek oldukça güçtür (Karakütük, 2004:39-40).

Büyükşehir belediyelerinde “İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı” kurulması zorunlu birimler arasında bulunmakta il, ilçe ve ilk kademe belediyelerinde isteğe bağlı olarak “İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü” kurulabilmektedir. Belirtilen birimler genellikle personelin rutin ve özlük işlemlerini gerçekleştirmekte, ücret ve diğer ödeme işlemleri ise belediyenin hesap işleri ile ilgili birimlerce yerine getirilmektedir. Personel birimlerinin personel planlaması, personelin yetiştirilmesi işlevleri bulunmadığı gibi, hizmet içi eğitim örgütlenmesi ise çok az düzeydedir. Belediyelerin %95 gibi büyük bir kısmı hizmet içi eğitimle ilgili birimi bulunmamaktadır. Personel işlemlerini yürüten birimler bu görevi de ya hiç ya da yeterince yerine getirmediği söylenebilir (Akdağ, 2010:102).

Organizasyonlar da amaçları başarabilmek için gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerinin tespit edilip planlanması, planlanan sayıda ve nitelikte adayların bulunması, seçilmesi ve işe alınması insan kaynağı yönetiminin sorumlulukları arasında yer aldığı gibi onları işe alıştırılmaları, değişen iç ve dış koşullara uyum sağlayabilmeleri için eğitilmeleri, geliştirilmeleri, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmeleri, tazminat, ödüllendirme, disiplin, cezalandırma, iş güvenliği ve sağlıkla ilgili işlemlerinin yürütülmesi de aynı birimin görevleri arasında yer almaktadır. Bunların tamamına insan kaynaklarının işlevleri olduğu belirtilebilir (Mazak, 1997:61-62).

İşletmelerin birçoğunda olduğu gibi kamu kurum ve kuruluşlarından olan belediyelerde amaçlarına ulaşmada insan kaynaklarının son derece önemli olduğunu görmüşlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin etkili ve verimli olabilmesi için örgüt

kültürüne ve iş stratejisine uyması, sinerji yaratabilmesi, iş görenler tarafından kabul edilmesi, sendikalar gibi farklı çıkar grupları tarafından kabul görmesi gerekir(Arslan, 2005:39).

### **3.15.Belediyelerde Örgüt Kültürünün Personele İletilmesinde**

#### **Kullanılabilecek Yollar**

Belediyelerde bilinçli bir biçimde oluşturulan veya değiştirilmek istenen kültürün personele, özellikle de yeni işe başlayanlara doğru bir şekilde aktarılmasının sağlanması son derece önem taşımaktadır. Örgüt kültürünün personel arasında iletilmesinin sağlanmasında, örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde stratejik bir rol üslenmektedir. Örneğin, personelin seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli kriterlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre zarar verenlerin ve muhalif davrananların cezalandırılmasına olanak sağlamaktadır. Diğer taraftan, örgüt kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikâye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler vasıtasıyla aktarılmaktadır. Belediyelerde örgüt kültürünün personele aktarılması için kullanılabilecek yollar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Gezici, 2012:86):

- Personel seçme sürecinde kültürel bilgilendirme,
- Oryantasyon,
- Sosyalizasyon,
- Hizmet içi eğitim ve personel geliştirme çalışmaları,
- Rol modelliği,
- Örgüt içi çok yönlü iletişim mekanizması,
- Ödül-teşvik sistemleri, törenler ve şöenler,
- Fiziksel çevrede (dekor-giyim) yapılacak düzenlemeler,
- Semboller,
- Kiriz anında ortaya konan tutumlar ve çatışma yöntemi,
- İş rotasyonu,
- Örgütsel yapıda değişim.

### 3.16.Belediyeler de Stratejik Planlama ve Yasal Alt Yapısı

Türkiye’ de stratejik planlamanın uygulaması uluslararası örgütlerin önerileri doğrultusunda gerçekleşmiş ve bu noktada ilk adım Dünya Bankası ile yapılan 5. Yapısal Uyum Kredisi ile atılmış bulunmaktadır. 12 Temmuz 2001 tarihinde yapılan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi Anlaşması (PEPSAL-1) ile devam eden süreçte stratejik planlamanın yasal bir temelle buluşması 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile gerçekleşmiştir. Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu’nun 9. Maddesinde “kamu idareleri; kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak; stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar” şeklinde belirtilmiştir (Turan, Güler, ve Güler, 2013:251).

Stratejik planlamayı bütün kamu kurumları için yasal zorunluluk haline getiren düzenleme 2003 yılında çıkarılmış olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Kanunun stratejik planlama ile ilgili hükümleri 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun 3. Maddesine göre stratejik plan; “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” dır. Kanunu 9. Maddesi ise stratejik planların bütün kamu kurumları için bir zorunluluk haline geldiğini açıklanmıştır. “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefleri saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine DPT Müsteşarlığı yetkilidir” (Nalcı Arıbaş, 2013:85-86).

5018 sayılı Kanun ile Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), kamu kurumlarının stratejik planlama sürecine yardımcı olmak ve kılavuzluk yapmakla yetkilendirmiştir. DPT, 2003 yılında kamu kuruluşlarına yönelik olarak bir Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlamış, 2006 yılında da Kamu İdarelerinde Stratejik planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik çıkarmıştır. Stratejik Planlama Kılavuzunda, stratejik planlama kavramının tanıtımı yapılmakta; durum analizinin genel çerçevesi verilmekte; misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin tespit edilmesine yönelik kavram ve yaklaşımlara yer verilmiştir; strateji geliştirme konusu açıklanarak, belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesi ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisi işlenmekte ve izleme ve performans değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir biçimde yürütülmesi için bir çerçeve sunulmuştur. Kılavuz, stratejik planlamanın dört temel amacını; makro düzeyde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtımını sağlamak, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve hesap verme sorumluluğunu geliştirmek olarak sıralanabilir (Kerman ve diğ., (2012:3).

5018 Sayılı KMYKK'nun yanı sıra, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye kanunu ile nüfusu 50.000 üzerinde bulunan belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü hale getirilmiştir. 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun geçici 4 üncü maddesinde, ilgili belediyeler stratejik plan, "Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde hazırlanır." hükmüne yer vermektedir. Uygulama bu hüküm doğrultusunda yürütülmekte olup, bu bağlamda belediyeler ilk stratejik planlarını 13 Temmuz 2006 tarihinde hazırlamışlardır. 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun stratejik planlamaya ilişkin hükümleri ise aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Karakurt Tosun ve Altunbaş, 2007:268-270);

**Madde 18.-Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır;**

**a)** Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin ve personelinin performans ölçülerini görüşmek ve kabul etmek.

**Madde 34.-Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır;**

**a)** Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

**Madde 38.**-Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır;

**b)** Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçülerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

**Madde 41.**-Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konu ile ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir.

Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

**Madde 56.**-Belediye başkanı, 5018 sayılı KMYKK'nun 41.'ci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işlemler ile belediye ortaklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir. Faaliyet raporu Nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İç İşleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile bütün kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturuldu. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan "Strateji Geliştirme

Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonunu sağlamakla görevlendirilmektedir. 5018 sayılı Kanunsa, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak olan kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine DPT Müsteşarlığı yetkilendirilmiştir. Bu çerçevede hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazete de yayımlanmıştır (Şeker, 2013:67).

### **3.16.1.Belediyelerde Stratejik Planlama**

Stratejik planlamanın kökleri 2. Dünya Savaşı’ndan sonra özel sektörde uzun dönemli planlamaya kadar uzanmış olsa da, kamu yönetiminde uygulamaya 1990’lı yıllarda başlanmıştır. Stratejik planlamanın kamu yönetiminde yaygın olarak kullanıldığı ülkelerin listesinin başını ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere, İsveç ve İrlanda oluşturmaktadır (Durukan, 2013:13).

İl, belediye veya köy halkının yerel nitelikteki müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları seçimle iş başına gelen kamu tüzel kişileri olarak ifade edilen yerel yönetimlerden belediyeler, kentsel nüfusun çoğalması, toplumsal ihtiyaçların artması ve kamu yönetiminde yerleşme eğilimi gibi nedenlerle önemi artmıştır. Hızla büyüyen ve çözümü zorlaşan kentsel sorunlar yerel yönetimlerde kıt kaynakların daha verimli ve etkin kullanılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim anlayışının değişen ihtiyaçlara cevap vermemesi yeni yönetim arayışlarına neden olmuştur. Yerel yönetimlerin kuruluş içi ve çevresel koşullarını en iyi bir biçimde analiz ederek, belli bir hizmet dönemine yönelik hizmet önceliklerinin ve ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesine katkı sağlayan stratejik planlama, kısa ve uzun dönemli stratejik hedeflerin başarılması açısından fazlaca önem taşımaktadır (Kerman, Altan ve Öztıp, 2012:90).

Stratejik planlama, sonuç üretebilecek stratejiler geliştirerek organizasyonel performansı artırmak için kullanılan devamlı bir süreçten oluşur. Bir kurumun ulaşmak istediğı yere, kurumun mevcut durumunun değerlendirmesini yaparak ve varılacak noktaya

ulaştırabilecek yaklaşımlar geliştirip uygulayarak ulaşılmasını sağlamaktadır. Stratejik planlamaya ilişkin Maliye Bakanlığı tarafından yapılan tanımda “Kurumun, ilgili mevzuat ve benimsediği temel ilkeler çerçevesinde mevcut durumun gözden geçirerek gelecekte öngördüğü (vizyonun gerçekleşmesi için ) duruma gelebilmesi için amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri kaynak ihtiyaçları ile birlikte ortaya koyan ve gerçekleştirmelerin ölçülebildiği planlardır.” şeklinde belirtilmiştir (Alan, 2010:11-12). 5018 Sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000’ in üzerindeki belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlendirilmiştir (Kutlu, 2010:59).

Kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde yapılan yasal değişikliklerle yapılması zorunlu hale getirilen stratejik plan ve performans planı neoliberal politikalar doğrultusunda özellikle kaynak dağıtımı ve örgütsel etkinlik üzerinde doğrudan etkide bulunan önemli araçlar arasında yer almaktadır (Çınar, 2005:1).

### **3.16.1.1.Belediyelerde Stratejik Planlamaya İhtiyaç Duyulma Nedenleri**

Stratejik planlamaya ihtiyaç duyulma nedenleri aşağıda olduğu gibi açıklamaları ile birlikte üç başlık altında belirtilebilir (Köse, 2012:56-57):

**1. Çevresel Faktörler:** Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirmeleri bu çevrenin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmelerine bağlıdır.

**2. Bilimsel ve Teknoloji Gelişmelerin Takip Edilmesi:** Bilim ve teknolojik alanda dünyanın tamamında hızlı bir değişim yaşandığı görülmektedir. Çevresinde olan bu değişiklikleri izleyebildiği için toplumların talepleri de değişim göstermektedir.

**3. Sistematik Düşünme:** Değişikliklere ve yeniliklere karşı yapılan ilk tepki olan karşı koyma yerine, insanlar bu değişimlere önceden hazırlıklar yaparsa değişiklikleri kabullenme çok daha kolay gerçekleşecektir.

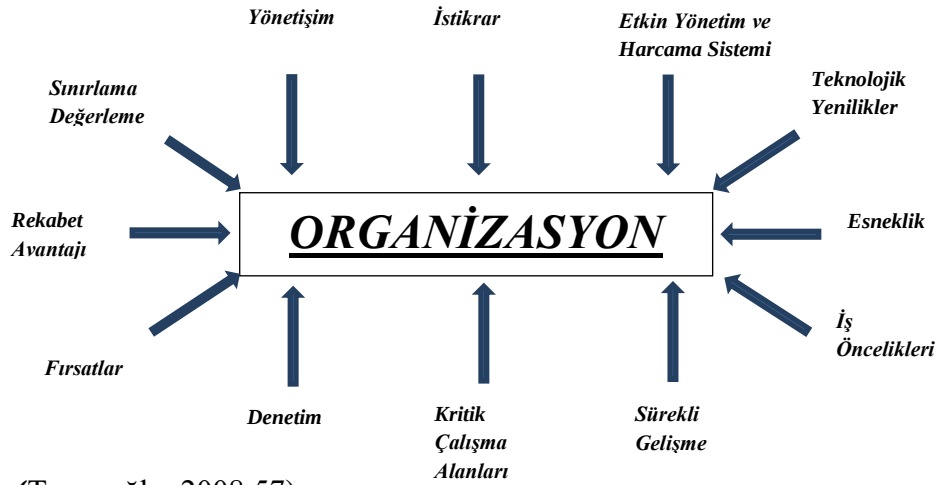
### **3.16.1.2.Belediyelerde Stratejik Planın Amaçları**

Stratejik planlamanın temel amacı kurumu, geleceğin ve koşulların belirsizliklerinden kurtarmak, geleceğinin öngörmesini sağlamasıdır. Diğer amaçları ise aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Narinoğlu, 2006:64-65):

1. Liderlere ve yöneticilere stratejik düşünce ve davranış kazandırmak,
2. Kurumu bir sistem olarak görmeyi sağlamak,
3. Kurumun iç ve dış çevresiyle beraber varlık olduğunu kabullendirmek,
4. Kuruma kimlik kazandırmak,
5. Kurum kültürünün gelişmesini sağlamak,
6. Kurumu çevre şartlarında canlı, güçlü, esnek, dinamik tutmak,
7. Kaynakları optimum etkin ve verimli kullanmak,
8. Kurumda sorumluluk bilincini artırmak, takım çalışmasını güçlendirmek,
9. Memnuniyeti artırmak,
10. Tarafları sürece dâhil etmek.

### **3.16.1.3.Belediyelerde Stratejik Planın Avantajları**

1960’lardan itibaren yaşanan hızlı değişim süreci ve rekabet ortamının artması sebebiyle bu değişimleri göz önüne alıp, geleceği önceden tahmin ederek tedbirleri almak, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak, rekabet yeteneğini sürdürmek ve diğerlerine göre avantaj sağlama ihtiyacı doğmuştur. Söz konusu bu ihtiyaçlar stratejik planı örgütler için önemli bir ögesi haline getirmektedir. Stratejik planın örgütler açısından birçok yarar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Tosunoğlu, 2008:57).



**Kaynak:** (Tosunoğlu, 2008:57)

**Şekil 2.** Stratejik Planın Yararları

Stratejik planlama sürecinin kamu için sağlayacağı faydalar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Genç, 2007:26):

1. Plan-program- bütçe ilişkisinin güçlendirmesine yönünde fayda sağlamaktadır.
2. Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin oluşturulmasında başlangıç noktasını oluşturmaktadır.
3. Kurumların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama düşüncesine sahip olmalarını sağlamaktadır.
4. Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirmektedir.
5. Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri ışığında şekillenmesini sağlamaktadır.
6. Süreçlere entegre olmuş bir biçimde denetim ve izlemeyi kolaylaştırmaktadır.
7. Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandırmaktadır.
8. Kurum ve kuruluşlarda katılımcı yönetimi (Yönetişim) geliştirmektedir.

### **3.16.1.4.Belediyelerde Stratejik Planlamanın Dezavantajları**

Örgütlere sayısız fayda sağlayan stratejik planlamanın belli başlı bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Cengiz, 2016:18):

1. Hazırlanması önemli ölçüde zaman kayıplarına ve mali harcamalara neden olmaktadır.
2. Yöneticilerin dikkatlerini aşırı düzeyde geleceğe yönlendirmekte, dolayısıyla mevcut durumun gözden kaçırılmasına sebebiyet verebilmektedir.
3. Kuruluşların geleceği görme olanağı sınırlı olduğundan planlarda sürenin uzun tutulması doğruluk derecesinin azalmasına neden olmaktadır.
4. Uygulayıcı durumundaki bireylerin girişimci özelliklerini köreltmekte ve onları sabit işler yapan bir nevi otomata dönüştürebilmektedir.

### **3.16.1.5.Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlerde Başarılı Olması İçin Öneriler**

Stratejiler, planlanan alanlarda uygulamaya dönüştürülmemesi sonucunda hayalden öteye geçmemektedir. Temel fonksiyonların ve aktivitelerin yönetimin belirlediği strateji ile uyumlu olması her yöneticinin temel sorumluluğudur. Eğer gündelik faaliyetler kurum stratejisi ile uyum içinde değilse, yönetici faaliyetleri kurum stratejisine uyumlu hale getirmek zorundadır. Yöneticinin dikkat etmesi gereken diğer bir husus; kurumun misyonunun stratejilerine uygun olarak belirlenmesi, uygulanması ve stratejik amaçlara katkı ve fayda sağlamayan faaliyetlere kamu kaynaklarının aktarılarak tüketilmemesidir. Başarılı bir stratejik planlama uygulaması için tavsiye edilen öneriler maddeler halinde aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Gözlükaya, 2007:107-108):

1. Liderliğin hiçbir ikâmesinin olmaması nedeniyle; yerel yönetim yöneticileri stratejik planı benimsemeli ve inanmalı; stratejik liderlik göstermeli; yöneticiler, stratejik düşünme, davranma, uygulama, geliştirme ve değişim yeteneklerine kavuşturulmalı,
2. Yerel yönetimlerde kurumsal liderlik ve kültür oluşumunu sağlayacak kurumsallaşmalara geçilmeli,

3. Yerel yönetim bölümleri arasında koordinasyon ve işbirliğini sürekli kılacak mekanizmalar oluşturulmalı,

4. Uzman ve nitelikli kişilerden oluşan planlama birimleri oluşturularak, veri tabanı ve bilgi yönetimi sistemine geçiş sağlanmalı,

5. Yönetimin geleceğini yönetmeye yönelik misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejiler oluşturacak çalışmalar gerçekleştirilmeli,

6. Plan yapım ve uygulamalarında kamuoyunun bilgilendirilmesi sağlanmalı,

7. Plana katılan taraflar, paydaşlar ve hedef kitlenin talep ve beklentileri plana yansıtılması sağlanmalı,

8. Plan hedeflerine uygun proje, etüt ve fizibiliteler yapılmalı,

9. Yerel alanda kamu, sivil toplum kuruluşları ve özel kesim işbirliğini sağlayacak yönetişim ortamı hazırlanmalı, üniversitelerle işbirliği içinde ve ortak çalışma alanları yaratılmalı ve gerekirse danışmanlık hizmetinin alınması sağlanmalı,

10. Yerel yönetimin karar organları tarafından stratejik plan hedeflerine uygun yıllık yatırım programları ve bütçe hazırlanmalı,

11. Yerel yönetimin seçilmiş organları görüş ve niyetlerini plana yansıtmalı ancak var olan plana uymalı,

12. Yerel kaynak ve potansiyelleri hareketlendiren stratejik planlama anlayışı toplumun uyumu ile ortaya konmalı,

13. Kaynak kullanımı ve dağılımı stratejik plan öngörüsüne bırakılmalı ve bu konuda karar organları kararlılık göstermeli,

14. Toplumun farklı kesimlerinin talep ve beklentileri yerel yönetim karar organlarına yansıtılarak tartışma zemini oluşturulmalı, stratejik amaç ve hedefler ile stratejilerde yapılacak değişikliklerde ortak katılımın sağlanması gerekmektedir.

### **3.16.2.Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci**

Belediyeler çerçevesinde, stratejik planlama uygulamasına genel bir giriş yapmak gerekirse; belediyelerce hazırlanması gereken stratejik planlar, bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek sağlarken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmaktadır. Ayrıca hazırlanacak planlar

ile makro seviyede bir bütçe birliği sağlanarak belediyelerin faaliyetleri daha etkin bir biçimde izlenebilmektedir (Ünlü, 2007:16).

Belediyelerde stratejik planların uygulamasında bazı aşamalardan bahsedilmektedir. Bu süreçler sırayla, neredeyiz? sorusunun cevabını aramaya yönelik durum analizi, nereye ulaşmak istiyoruz? sorusuna cevap arayan vizyon, misyon, ilkeler ve stratejik amaçla hedeflerin belirlenmesi, ulaşmak istediğimiz noktaya nasıl ulaşabiliriz? sorusunun cevaplanması için faaliyet ve projelerin ortaya çıkarılması ve son olarak, başarılar ve stratejiler nasıl kontrol edilir ve değerlendirilir? sorusuna cevap arayan performans ölçümünden oluşur. Söz konusu aşamalardan ilki olan durum analizi sürecinde, belediyenin iç yapısının, dış çevre şartlarının, gelecekte karşı karşıya gelebileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin ve son olarak paydaşların analizleri yapılmaktadır (Azaklı, 2006:1).

Stratejik planlama için izlenen aşamalar; durum analizi, iç çevre analizi, dış çevre analizi, paydaş analizi, trend ve senaryo analizi, FÜTZ (SWOT) analizi, geleceğin tasarlanması, stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, uygulama, izleme ve değerlendirme olarak belirtilebilir. Bu aşamalar kısaca aşağıda olduğu gibi maddeler halinde açıklamaları ile birlikte belirtilebilir (Yıldız, 2013:48-52):

**1. Durum Analizi:** Örgütteki üst düzey yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda çevre analizi yapmalarını, iç kaynaklarını ve temel yetkinliklerini analiz etmelerini, alternatif olabilecek stratejileri incelemelerini ve en uygun stratejinin seçimi üzerinde özenle çalışarak izleyecek yolları belirlemelerini kapsar.

**2. Dış Çevre Analizi:** Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin kuruluş için ne gibi fırsatlar ve tehditler gündeme getireceği, dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kuruluşun faaliyet ortamındaki değişimler, kalkınma planları, hükümet programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri göz önüne alınmaktadır. Çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespit edilmekle kalınmamakta, aynı zamanda gelecekte oluşabilecek çevre şartlarının kuruluşa nasıl ve ne yönde etkileyeceği tartışılarak senaryolar oluşturulmasını içermektedir.

**3. İç Çevre Analizi:** İç çevre analizinde, kurumun mevcut durumunu ve geleceğine etki edecek, iç ortamdan kaynaklanan, kurumun kontrol edebildiği koşullar ve eğilimler

üzerinde durulmaktadır. Söz konusu bu analizler yapılırken paydaş analizi de ihmal edilmemekte, dış çevre analizi yapılırken dış paydaşların, iç çevre analizi yapılırken iç paydaşların ihtiyaçları da göz önüne alınmaktadır.

**4. Paydaş Analizi:** Paydaş analizi çeşitli yöntemler kullanılarak yapılabilir. Bu yöntemler; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, tartışma toplantıları, açık oturumlar, halk meclisleri, anket yöntemi, muhtarlar ve sivil toplum örgütleri ile yapılan toplantılar şeklinde belirtilebilir.

**5. Swot (FÜTZ)Analizi:** Swot analizi yöntemi kapsamında iç ve dış çevre analizi birlikte incelenmektedir. Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile önündeki fırsat ve tehditler karşılıklı etkileşim içinde bulunur. Bir yerel yönetim biriminin önünde fırsatın bulunması tek başına yeterli olmaktadır. Yerel yönetimin bu fırsatı değerlendirebilecek potansiyele de sahip olması gerekmektedir. Olası bir tehdit eğer ki kurumun zayıf olduğu bir alana yönelikse tehdidin boyutunda artış gözlenir. Buna karşılık yerel yönetimin güçlü olduğu bir anda tehdit söz konusu ise bunun da şiddetinin az olacağı değerlendirilmektedir. Tehditler, zayıf yönüne yönelik ise tehdidin şiddetini en aza indirgeyebilmek için zayıflığın giderilmesi yönünde uğraşlar verilmesi gerekmektedir. Fırsat veya fırsatlardan faydalanabilmek için de örgütün hangi yönlerin güçlendirilmesi gerektiği ortaya konularak bu doğrultuda çalışmalar yapılmasını içermektedir.

**6. Trend ve Senaryo Analizi:** Durum analizine müteakip trend ve senaryo analizi yapılmaktadır. Gelecek senaryoları ve trendlerinin tespit edilmesi analizinde belediyenin faaliyet alanı ve yaptığı çalışmalara ilişkin yerel, ulusal ve uluslararası düzlemde yaşanan gelişmelere de dikkat edilerek paydaş görüşleri de alınarak tartışmalar yapılır. Eğilim, trend ve gelişmeler belirlenerek elde edilen bilgiler ışığında geleceğe ilişkin senaryolar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

**7. Geleceğin Tasarlanması:** Bunun için örgüt misyonunu, vizyonunu, amaç ve hedeflerini ve ilkelerini belirlemesi gerekmektedir. Zira stratejik planın bir işlevi de kurumun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha kuvvetli bir ilişki kurulmasını sağlamaktır. Ayrıca misyon, vizyon ve ilkelerin doğru ve etkili bir şekilde belirlenmiş olması örgütün stratejik planın başarısı üzerinde son derece belirleyici bir rol üslenmekte olduğu belirtilebilir.

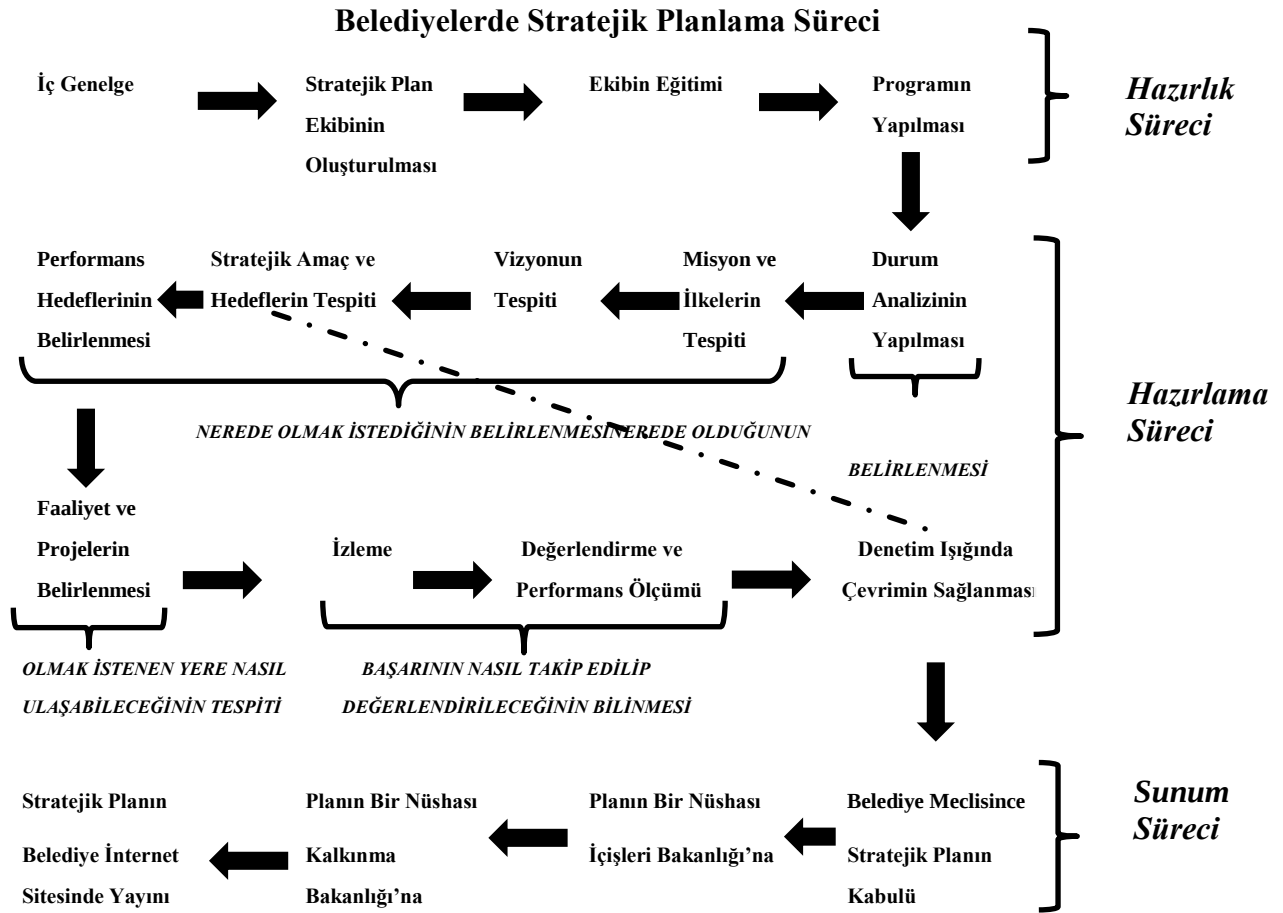
**8. Uygulama Aşaması:** Örgütün çalışanları ve yöneticileri biçimlendirilmiş stratejileri işleme koymak için harekete geçirmeyi içermektedir. Stratejinin uygulama

aşamasında kişiler arası ilişkiler ve yetenekler önem taşımaktadır. Bu aşamada örgütün tüm birimleri “örgütsel stratejinin payımıza düşen kısmını uygulamak için ne yapmalıyız?” sorusunu kendisine sormaları gerekir. Kuruluşlar, her bir stratejik amaç için belirlenmiş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeleri detaylandırarak tespit etmelidirler. Her hedefin hayata geçirilmesinde sorumlu olan birimlerin yetki, görev ve sorumlulukları organizasyon yapısı çerçevesinde bu aşamada belirlenmektedir. Bu belirlemelerin yapılmasına müteakip, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için tasarlanmış olan faaliyet ve projelerin öncelik sırası da göz önünde bulundurularak bu aşamada ele alınmaktadır.

**9. İzleme ve Değerlendirme Süreci:** Kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin devamlı olarak iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına da katkıda bulunur. Stratejik plan dâhilindeki faaliyetlerin izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması zorunludur. Aksi durumda, ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşı karşıya kalınacaktır. İzleme ve değerlendirme konusunda genel yaklaşım ve yöntem stratejik plan dokümanında ortaya konur. Buna ek olarak, stratejik planın uygulama aşamasında plan gerçekleştirmeleri yıllık olarak raporlanmaktadır. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi yapılır. Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların bir biri ile karşılaştırılmasının yapılmasını içerir. Plan gerçekleştirmeleri, zaman ve hedeflere uygunluk yönünden incelemesi yapılır.

### **3.16.2.1.Stratejik Planlama Sürecinin Belediyelerde Uygulanmasına Yönelik Modelsel Bir Yaklaşım**

Belediyelerde stratejik planlama sürecinin üç aşamada gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Bunlar; Hazırlık, Hazırlama ve sunum aşamalarıdır. Bu aşamalar aşağıdaki tabloda olduğu gibi aşama-aşama gösterilebilir (Erbaşı, 2010:5).



**Kaynak:** (Erbaşı, 2010:5)

Şekil 3.Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

### 3.17.Belediyelerde Örgüt Kültürü İle Stratejik Planlama Sürecinin İlişkilendirilmesi

Günümüzde örgüt kültürü kurum ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlamalarında oldukça önemli bir rol üstlenmektedirler. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki olmakla birlikte, yöneticilere, seçilen stratejilerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç olduğu söylenebilir. Stratejik planlar yapılırken, inançlar, değerler, varsayımlar ve bunlara bağlı sonuçlar dikkate alınarak, alternatiflerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı ile ilgili paylaşılan değerler üzerine kurulur. Bu değerlerin geçerliliği örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkisi bulunur. Stratejideki değişiklik çoğu zaman örgüt kültürünün de değişmeyi gerektirdiği için, bu konuyu detaylı bir şekilde ve

özenle düşünmek zorunlu hale gelmiştir. Zaten değişim, inanç ve değerlerle başlar, stratejiler de bunun üzerine kurulmaktadır. Dolayısıyla, örgütte stratejileri belirleyecek olanlar, örgüt içinde kültürün yoğunlaştığı alanları incelemektedir. Çünkü örgütlerin stratejileri, yapıları ile doğru orantılıdır. Örgüt kültürü, örgütün misyon ve stratejilerinin geliştirilmesinde, örgütsel etkinliğin oluşturulmasında ve değişimin yönetiminde oldukça etkisi bulunmaktadır. Bir örgütün stratejisi ve kültürü ne kadar uyum için de ise, yönetim kabiliyeti o derece yüksek olmaktadır. Dolayısıyla örgütler, kültürü ile uyumlu stratejiler belirleyerek uygulamaya koydukça başarı sağlayabileceklerdir. Örgütsel stratejilerin belirlenmesi için yapılan birçok analizde de zaten örgütlerin yapısı üzerinde durulmakta ve örgüt yapıları ayrıntılı olarak incelenmektedir. Söz konusu yapısal özelliklerin çok önemli bir kısmı da stratejilerle paralellik göstermeli, bir başka deyişle bu paralelliği sağlayacak strateji ve politikalar örgüt içinde kabul görerek benimsenmeli ve hayata geçirilmelidir (Şahinyan, 2011:59-61).

Bütçe uygulamasında kurumlar performanslarındaki gelişmeleri takip ederek, ilgili birimlere ve yöneticilerine gerekli düzeyde bilgi aktarılmasını sağlarlar. Yılsonunda performans kriterleri esas alınarak performans ölçümü yapılır ve bunun üzerine hedeflerin karşılanma seviyesinin değerlendirilmesi yapılır. Sonuç olarak stratejik plan kurum faaliyetlerini bütçeyle ilişkili bir hale getirmektedir (Akpınar, 2013:86). Belediyeler çerçevesinden, stratejik planlama uygulamasına bakarsak; belediyelerce hazırlanmış olan stratejik planlar, bir taraftan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek sağlarken, diğer taraftan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca hazırlanacak olan planlar ile makro düzeyde bir bütçe birliği oluşturularak belediyenin faaliyetleri daha etkin ve verimli bir biçimde izlenmesine olanak sağlayacağı söylenebilir (Yaşa Solmaz, 2015:36).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### **BELEDİYELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ: KARAMAN BELEDİYESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

Belediyelerde örgüt kültürü ve stratejik planlama sürecinin incelendiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, kapsamı, amacı önemi, uygulanma alanının sınırları, hipotezler, değişkenler, veri analizinde kullanılacak teknikler ve yapılan anket çalışmasının sonuçları bulunmaktadır.

#### **4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Özellikle kamu alanındaki gelişmeler, örgüt kültürü ve stratejik plan yönüyle ön plana çıktığı görülmektedir. Örgüt kültürünü göz önüne alarak Stratejik plan yapan belediyeler diğer belediyeler veya kamu kurum ve kuruluşlarına göre daha avantajlıdır. Kurumlar stratejik plan yaparken kurumla ilgili bazı unsurların yanında (diğer planlara, projelere, nitelikli personele, deneyimlerine ve mali ve kaynaklarına v.b) önemli ölçüde de örgüt kültürünü göz önünde bulundurmaktadır. Belediyelerin seçmenlere daha iyi hizmet ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verme çabası içinde olduğu bilinmektedir. Bu durumdan hareketle; belediyelerin kuruma ait kaynakları etkili, yerinde ve verimli kullanabilmek düşüncesi ile başlayan stratejik planlama süreci, örgüt kültürünü de göz önüne alıp hayata geçirerek daha uyumlu stratejik planlar elde etmekle sonuçlanmaktadır.

Belediyelerin merkezden kendilerine düşen paydan daha fazla pay elde edebilmek için diğer belediyelerle rekabet içinde oldukları açık açık görülmesi de rekabet içindedirler. Söz konusu bu rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için kurum içindeki örgüt yapısına uygun kültürlerin oluşması ve yerleşmesinin sağlanarak stratejik planların yapılması ve hayata geçirilmesi önemli faktörlerin başında yer alır. Ayrıca örgüt kültürünün kurum içinde etkili bir şekilde yönetilmesi, örgüt içinde birlik, beraberlik ve bağlılığı, iş tatminini artırarak güçlü bir örgüt yapısının oluşmasının yanında, örgütçe büyük başarılarla imza atmaları kaçınılmaz olacaktır.

#### 4.2.Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırmada anket çalışması, Karaman Belediyesi bünyesinde çalışan personel ile gerçekleştirilmiştir. Aşağıda belirtildiği gibi Belediye çalışanın 408 personel olmasına rağmen araştırmada stratejik planlama sürecine birim müdürlüklerinin belediye merkez binasında oluşu sebebiyle, merkez binada bulunan idari personel memur ve sözleşmeli memur (220 kişi) araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Buradan hareketle, araştırmanın evreni 408 belediye personeli. Verilerin toplanmasında, ana kütlenin tamamına erişmek, zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiş, Karaman Belediyesinin 172 çalışanı, idari personel öncelikli olmak üzere seçilerek örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için örneklem içinde bulunan kütleden verilerin analiz edilebilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Örneklem basit tesadüfi yöntem ile seçilmiştir.

| Karaman Belediyesi Personel Durum Çizelgesi |                  |      |              |
|---------------------------------------------|------------------|------|--------------|
| Memur                                       | Sözleşmeli Memur | İşçi | Genel Toplam |
| 200                                         | 20               | 188  | 408          |

Tablo 7.Karaman Belediyesi Personel Durum Çizelgesi (2017)

#### 4.3.Araştırmanın Yöntemi

Anket formu, Karaman Belediyesinde çalışan personellere yapılmıştır. Anket çalışması neticesinde 193 anket formundan 172 adedi değerlendirilebilir olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar SPSS 20 ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, t testi ve anova testi, regresyon gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Anket çalışmasında çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik soruların yanı sıra bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçekler şunlardır.

Araştırmanın örgüt kültürü kısmında, örgüt kültürünü belirlemek için Gezici'nin (2012:134-135) Belediyelerde örgüt kültürünü çalışanların nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla kullandığı sorular kullanılmıştır.

Anket çalışmasının stratejik planlama süreci kısmında ise, Özberk'in (2007:92-93-94) Belediyelerde stratejik planlama süreci hakkında bilgi edinilmesine ve stratejik planlama sürecinin, yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarını belirlemek amacıyla kullandığı sorular kullanılmıştır.

#### 4.4.Güvenilirlik ve Normal Dağılım Analizi

İlk olarak araştırmada kullanılan ölçekteki her bir ölçek için güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır.

Örgüt kültürü güvenilirlik analizi sonucu: (Cronbach's Alpha ,91), Stratejik planlama güvenilirlik analizi sonucu: (Cronbach's Alpha ,96) bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılıp dağılmadığı "one sample kolmogrov smirnow" testi ile analiz edilmiş ve normal dağıldıkları (,00) görülmüştür.

#### 4.5.Araştırmaya Katılan Kurum ve Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler aşağıda tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %21,5'inin (37 kişi) kadın ve geriye kalan %78,5'ininde (135 kişi) erkek olduğu görülmektedir.

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|----------|---------|-------|
| Kadın    | 37      | 21,5  |
| Erkek    | 135     | 78,5  |
| Toplam   | 172     | 100,0 |

**Tablo 8.**Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %3,5'i (6 kişi) 18 ile 25, %32,6'sı (56 kişi) 26 ile 35, %39,0'ı (67 kişi) 36 ile 45, %23,3'ü (40 kişi) 46 ile 55, %1,7'si (3 kişi) ise 56 ve üzeri yaş aralığındadır.

| Yaş           | Frekans    | Yüzde        |
|---------------|------------|--------------|
| 18-25 yaş     | 6          | 3,5          |
| 26-35 yaş     | 56         | 32,6         |
| 36-45 yaş     | 67         | 39,0         |
| 46-55 yaş     | 40         | 23,3         |
| 56 ve Üzeri   | 3          | 1,7          |
| <b>Toplam</b> | <b>172</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 9.Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %1,2'si (2 kişi) ilköğretim, %35,5'i (61 kişi) lise, %26,2'si (45 kişi) ön lisans, %35,5'i (61 kişi) lisans ve %1,7'si (3 kişi) lisansüstü mezunudur.

| Eğitim Durumu | Frekans    | Yüzde        |
|---------------|------------|--------------|
| İlköğretim    | 2          | 1,2          |
| Lise          | 61         | 35,5         |
| Ön Lisans     | 45         | 26,2         |
| Lisans        | 61         | 35,5         |
| Lisans Üstü   | 3          | 1,7          |
| <b>Toplam</b> | <b>172</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 10.Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %4,1'i (7 kişi) 1 yıldan az, %27,3'ü (47 kişi) 1-5 yıl arası, %27,3'ü (47 kişi) 5-10 yıl arası, %28,5'i (49 kişi) 10-25 yıl arası, %12,8'i (22 kişi) ise 25 yıldan fazla süredir kurumda çalışmaktadır.

| İş yerinde Çalışma Süreleri | Frekans | Yüzde |
|-----------------------------|---------|-------|
| 1 yıldan az                 | 7       | 4,1   |
| 1-5yıl                      | 47      | 27,3  |
| 5-10 yıl                    | 47      | 27,3  |

|                        |     |       |
|------------------------|-----|-------|
| <b>10-25 yıl</b>       | 49  | 28,5  |
| <b>25 yıldan fazla</b> | 22  | 12,8  |
| <b>Toplam</b>          | 172 | 100,0 |

**Tablo 11.**Araştırmaya Katılanların İş Yerinde Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %4,7'si (8 kişi) 1 yıldan az, %9,9'u (17 kişi) 1-5 yıl arası, %30,2'si (52 kişi) 5-10 yıl arası, %39,5'i (68 kişi) 10-25 yıl arası, %15,7'si (27 kişi) ise 25 yıldan fazla toplam çalışma süresi bulunmaktadır.

| <b>Toplam Çalışma Süreleri</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| <b>1 yıldan az</b>             | 8              | 4,7          |
| <b>1-5yıl</b>                  | 17             | 9,9          |
| <b>5-10 yıl</b>                | 52             | 30,2         |
| <b>10-25 yıl</b>               | 68             | 39,5         |
| <b>25 yıldan fazla</b>         | 27             | 15,7         |
| <b>Toplam</b>                  | 172            | 100,0        |

**Tablo 12.**Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanların çalışma statülerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %81,4'i (140 kişi) memur, %18,6'sı (32 kişi) işçi statüsünde çalışmaktadır.

| <b>Çalışma Statü Durumları</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| <b>Memur</b>                   | 140            | 81,4         |
| <b>İşçi</b>                    | 32             | 18,6         |
| <b>Toplam</b>                  | 172            | 100,0        |

**Tablo 13.**Araştırmaya Katılanların Çalışma Statüsü

Araştırmaya katılanların hizmet sınıf durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %67,4'ü (116 kişi) idari hizmetler, %24,4'ü (42 kişi) teknik hizmetler, %8,1'i (14 kişi) yardımcı hizmetler sınıfında çalışmaktadır.

| Hizmet Sınıf Durumları    | Frekans    | Yüzde        |
|---------------------------|------------|--------------|
| İdari Hizmetler Sınıfı    | 116        | 67,4         |
| Teknik Hizmetler Sınıfı   | 42         | 24,4         |
| Yardımcı Hizmetler Sınıfı | 14         | 8,1          |
| <b>Toplam</b>             | <b>172</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 14.Araştırmaya Katılanların Hizmet Sınıfı

Araştırmaya katılanların idari görev durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %0,6'sı (1 kişi) başkan yardımcısı, %7,6'sı (13 kişi) müdür, %9,3'ü (16 kişi) mühendis, %2,3'ü (4 kişi) avukat, %2,3'ü (4 kişi) uzman memur, %1,7'si (3 kişi) şef, %10,5'i (18 kişi) tekniker, %1,2'si (2 kişi) teknisyen, %1,7'si (3 kişi) tahsildar, %2,3'ü (4 kişi) veri hazırlama kontrol işletmeni, %5,2'si (9 kişi) bilgisayar işletmeni, %36,6'sı (63 kişi) memur, %17,4'ü (30 kişi) işçi, %1,2'si (2 kişi) ise sözleşmeli personel görevinde bulunmaktadır.

| İdari Görev Durumu   | Frekans    | Yüzde        |
|----------------------|------------|--------------|
| Başkan Yardımcısı    | 1          | 0,6          |
| Müdür                | 13         | 7,6          |
| Mühendis             | 16         | 9,3          |
| Avukat               | 4          | 2,3          |
| Uzman Memur          | 4          | 2,3          |
| Şef                  | 3          | 1,7          |
| Tekniker             | 18         | 10,5         |
| Teknisyen            | 2          | 1,2          |
| Tahsildar            | 3          | 1,7          |
| V.h.k.i.             | 4          | 2,3          |
| Bilgisayar İşletmeni | 9          | 5,2          |
| Memur                | 63         | 36,6         |
| İşçi                 | 30         | 17,4         |
| Sözleşmeli Personel  | 2          | 1,2          |
| <b>Toplam</b>        | <b>172</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 15.Araştırmaya Katılanların İdari Görevi

Araştırmaya katılanların çalıştığı birimin durumuna ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %3,5'i (6 kişi) hukuk işleri müdürlüğünde, %1,7'si (3 kişi) bilgi işlem müdürlüğünde, %5,8'i (10 kişi) insan kaynakları ve eğitim müdürlüğünde, %16,3'ü (28 kişi) mali hizmetler müdürlüğünde, %5,8'i (10 kişi) imar ve şehircilik müdürlüğünde, %4,1'i (7 kişi) ruhsat işleri müdürlüğünde, %2,3'ü (4 kişi) plan ve proje müdürlüğünde, %1,7'si (3 kişi) ulaşım hizmetleri müdürlüğünde, %2,9'u (5 kişi) temizlik işleri müdürlüğünde, %2,3'i (4 kişi) yazı işleri müdürlüğünde, %21,5'i (37 kişi) zabıta müdürlüğünde, %7,0'si (12 kişi) fen işleri müdürlüğünde, %2,9'u (5 kişi) su ve kanalizasyon işleri müdürlüğünde %2,3'ü (4 kişi) muhtarlık işleri müdürlüğünde, %12,2'i (21 kişi) itfaiye müdürlüğünde, %4,7'si (8 kişi) park ve bahçeler müdürlüğünde, %0,6'sı (1 kişi) mezarlık işleri müdürlüğünde, %1,2'si (2 kişi) kültür ve sosyal işler müdürlüğünde, %1,2'si (2 kişi) ise kadın ve aile müdürlüğünde çalışmaktadır.

| Çalıştığı Birim Durumu               | Frekans | Yüzde |
|--------------------------------------|---------|-------|
| Hukuk İşleri Müdürlüğü               | 6       | 3,5   |
| Bilgi İşlem Müdürlüğü                | 3       | 1,7   |
| İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü | 10      | 5,8   |
| Mali Hizmetler Müdürlüğü             | 28      | 16,3  |
| İmar ve Şehircilik Müdürlüğü         | 10      | 5,8   |
| Ruhsat İşleri Müdürlüğü              | 7       | 4,1   |
| Plan ve Proje Müdürlüğü              | 4       | 2,3   |
| Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü          | 3       | 1,7   |
| Temizlik İşleri Müdürlüğü            | 5       | 2,9   |
| Yazı İşleri                          | 4       | 2,3   |
| Zabıta Müdürlüğü                     | 37      | 21,5  |
| Fen İşleri Müdürlüğü                 | 12      | 7,0   |
| Su ve Kanalizasyon İşleri Müdürlüğü  | 5       | 2,9   |
| Muhtarlık İşleri                     | 4       | 2,3   |

| Müdürlüğü                          |            |              |
|------------------------------------|------------|--------------|
| İtfaiye Müdürlüğü                  | 21         | 12,2         |
| Park ve Bahçe Müdürlüğü            | 8          | 4,7          |
| Mezarlık İşleri Müdürlüğü          | 1          | 0,6          |
| Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü   | 2          | 1,2          |
| Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü | 2          | 1,2          |
| <b>Toplam</b>                      | <b>172</b> | <b>100,0</b> |

Tablo 16.Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Birimi

#### 4.6.Örgüt Kültürü ile ilgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunda gösterdikleri yanıtları görmek üzere aşağıdaki tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılanları aşağıda yazılan ifadelerle ne derece katıldıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5'e yaklaşması durumunda söz konusu ifadeye kesinlikle katıldığını, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadığını göstermektedir. Bu durumda en yüksek ortalama sahip olan ifade kesinlikle katıldığını ifade etmektedir.

| Örgüt Kültürü                                                                                                                                                                         | N  | Ort. | Standart Sapma |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----------------|
| Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkilemez.                                                                                                                           | 26 | 4,38 | ,78            |
| Kurumumuzda tesislerin kullanımı hususunda yöneticiler ile çalışanlar arasında her hangi bir ayrım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır. (Ortak yemek salonu ve ortak tuvalet gibi). | 26 | 4,26 | ,85            |
| Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar.                                                                                                                | 26 | 4,17 | ,93            |
| Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.                                                                                                                                     | 26 | 4,09 | ,95            |
| Ben ve arkadaşlarım risk üslenmek konusunda çekingen davranmayız.                                                                                                                     | 26 | 4,06 | 1,01           |
| Dışarıda belediyemiz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim.                                                                                           | 26 | 4,05 | ,66            |
| Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim.                                                                                                                         | 26 | 4,01 | ,67            |

|                                                                                                                                               |    |             |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|------|
| Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz.                                                          | 26 | 4,00        | ,69  |
| Kurumumuzu tanıtan her türlü amblem, rozet vb. malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım.                                      | 26 | 3,95        | ,77  |
| Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hâkimdir.                                         | 26 | 3,93        | 1,07 |
| Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim.                                                                                               | 26 | 3,92        | ,91  |
| İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.                              | 26 | 3,89        | 1,10 |
| Yönetimin çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir.                                    | 26 | 2,87        | 1,16 |
| Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur.                                                                                 | 26 | 3,86        | ,89  |
| İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumumuz destek olur.                                                  | 26 | 3,80        | ,93  |
| Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, kurumum maddi ve manevi olarak yanımda olur.                                                                   | 26 | 3,77        | ,94  |
| Kurumunuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemesi konusunda teşvik edilirler.                                                  | 26 | 3,68        | ,95  |
| Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder.                                               | 26 | 3,56        | ,96  |
| Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.                                                                      | 26 | 3,51        | ,95  |
| Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.                                                                                    | 26 | 3,47        | 1,01 |
| Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.                                                                                  | 26 | 3,40        | 1,07 |
| Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir.                                                                        | 26 | 3,40        | 1,06 |
| Kurumumuzda ben bilincinden ziyade biz bilinci hâkimdir.                                                                                      | 26 | 3,31        | ,98  |
| Kurumumuzda, ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir.                                               | 26 | 3,25        | 1,06 |
| Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir. | 26 | 2,84        | 1,21 |
| Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.                           | 26 | <b>2,36</b> | 1,11 |

Tablo 17.Örgüt Kültürü İle İlgili Sorular

Tabloda görüldüğü üzere örgüt kültüründe en düşük ortalamaya sahip “Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.” ifadesidir. Düşük ortalama çıkmasının sebebi; söz konusu örgütte yöneticilerin çalışanlarını karmaşık ve denenmemiş uygulamaların veya faaliyetlerin yapılması konusunda teşvik etmemesidir. Bu orandan anlaşılacağı üzere yöneticilerin çalışanlarına karmaşık veya denenmemiş uygulamaların yapılmasında teşvik etmemesi durumu söz konusudur. Ancak tabloda düşük ortalamaya sahip “Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir.” İfadesi ise yöneticilerin personeli ile kaynaşmak, dinlemek için veya birlik ve beraberliği artırmaya yönelik sosyal etkinlikler düzenlemediğini göstermektedir. Yönetim başarılı olabilmek için örgüt kültürünü göz önüne alarak örgüt içinde bağlılığı ve birlikteliği sağlamak için gerekli etkinlikler, sosyal girişimler ve teşviklerde bulunmaktadır. Dolayısıyla yönetim tarafından bu durum göz ardı edilerek örgütün iş ve sosyal alanda ihtiyacı karşılanması eksik kalmıştır denilebilir.

Katılımcıların sık katıldığı ifadeye tablodan bakıldığında “Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkilemez.” ifadesi olmuştur. Bu ifade örgütteki çalışanların yöneticilerin yanlarında olması veya olmaması durumunda işlerini yaparken her hangi bir etkisinin olmadığını ve işlerini kendilerinin takip ederek yerine getirmekte olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanları yönetimin etkisinden uzak örgütün faaliyetlerini yerine getirme bilinci iyi seviyeye ulaşmıştır.

#### **4.7.Stratejik Planlama Süreci İle İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılanların Stratejik planlama ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunda gösterdikleri yanıtları görmek üzere aşağıdaki tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılanları aşağıda yazılan ifadelere ne derece katıldıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5’e yaklaşması durumunda söz konusu ifadeye kesinlikle katıldığını, 1’e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadığını göstermektedir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip olan ifade kesinlikle katıldığını ifade etmektedir.

| <b>Stratejik Planlama</b>                                                                                                         | <b>N</b> | <b>Ort.</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------------------|
| Stratejik plan çalışması yapmak gerekli ve faydalıdır.                                                                            | 18       | <b>4,49</b> | ,67                   |
| Belediyenizin stratejik planı, başarılıdır.                                                                                       | 18       | 3,91        | ,74                   |
| İş arkadaşlarınız, belediyenizin stratejik planına inanmakta ve güvenmektedir.                                                    | 18       | 3,88        | ,87                   |
| Belediyenizin stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyenizin gerçekleri ile uyumludur.                                      | 18       | 3,88        | ,80                   |
| Belediyenizde stratejik planında belirtilen amaç ve hedefler uygulanabilir niteliktedir.                                          | 18       | 3,87        | ,78                   |
| Belediyenizde stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırması yapılmaktadır.                         | 18       | 3,84        | ,84                   |
| Belediyenizde stratejik plan proje ekibi çalışmalarında başarılıdır.                                                              | 18       | 3,83        | ,81                   |
| Belediyenizin stratejik planında belirtilen vizyon etkileyicidir.                                                                 | 18       | 3,82        | ,75                   |
| Belediyenizin stratejik planında belirtilen misyon anlamlıdır.                                                                    | 18       | 3,82        | ,73                   |
| Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik hedefler, sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.                              | 18       | 3,82        | ,80                   |
| Belediyenizde stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahiptir.                 | 18       | 3,81        | ,84                   |
| Belediyenizde stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı sağlanmaktadır.                                         | 18       | 3,81        | 1,03                  |
| Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine başvurulmaktadır.                       | 18       | 3,81        | 1,16                  |
| Belediyenizde stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, belediye çalışanları bilgilendirilmektedir. | 18       | 3,78        | 1,10                  |
| Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar, sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.                               | 18       | 3,77        | ,81                   |
| Belediyenizin stratejik planının hazırlanması sürecinde, üst yönetim gerekli desteği çalışanlara göstermektedir.                  | 18       | 3,61        | ,84                   |
| Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı sağlanmaktadır.                                   | 18       | 3,59        | ,77                   |
| Belediyenizde stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilir.                             | 18       | <b>3,48</b> | 1,01                  |

**Tablo 18.**Stratejik Planlama İle İlgili Sorular

Tabloda görüldüğü üzere stratejik planlama sürecinde en düşük ortalamaoya sahip “Belediyenizde stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilir.” ifadesidir. Stratejik planı hazırlayan heyet tarafından çalışanların belirli veya düzenli zaman aralıklarında bilgilendirilmemesidir. Bu orandan anlaşılacağı üzere stratejik planın yapılması sürecinde personelin yeterince bilgilendirilmemiş olması söz konusudur. Örgütte çalışan personelin stratejik planın yapılma sürecinde düzenli olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla stratejik planın hazırlanma sürecinde personelin düzenli olarak bilgilendirilmemesi stratejik planın hazırlanmasında ve uygulamasında yeteri kadar diğer çalışanların katkısı sağlanamamıştır. Ancak tabloda düşük ortalamaoya sahip “Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı sağlanmaktadır.” ifadesi ise örgütte stratejik planın hazırlanması sürecinde dış paydaşların katılmasının sağlanmadığını göstermektedir. Yönetim strateji planının hazırlanma sürecinde iç paydaşlar kadar dış paydaşlarında katılımını sağlayarak hedef ve stratejilerine ulaşabilmektedir. Bu durumda yönetim örgütün dış paydaşlarını stratejik plan sürecine dâhil etmeyerek stratejik planın daha olgun, etkili ve verimli bir plan olması yönündeki eksikleri tamamlanamamıştır.

Katılımcıların sık katıldığı ifadeye tablodan bakıldığında “Stratejik plan çalışması yapmak gerekli ve faydalıdır.” ifadesi olmuştur. Bu ifade örgütte çalışanların büyük bir kısmının stratejik plan çalışması yapmanın örgüt için gerekli ve faydalı olduğunu bilinci içinde olduğunu göstermektedir. Örgüt başarılı olabilmek için en iyi stratejik plan hazırlayarak başarılı olmaktadır. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının başarıya ve hedeflere ulaşmada stratejik plan çalışmasının örgüt için son derece faydalı ve gerekli olduğu konusunda bilinçli olduğu görülmüştür.

#### **4.8.Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testi**

Aşağıda gösterilen tabloda t testi stratejik plan açısından erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık açısından ortalamalara bakıldığında kadınların daha düşük ortalamaoya sahip olduğu görülmektedir.

### Independent Samples Test

|                             | Levene's Test for<br>Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                     |                    |                          |                                              |          |
|-----------------------------|--------------------------------------------|-------|------------------------------|--------|---------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------------------|----------|
|                             | F                                          | Sig . | t                            | df     | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence Interval<br>of the Difference |          |
|                             |                                            |       |                              |        |                     |                    |                          | Lower                                        | Upper    |
| Equal variances assumed     | ,174                                       | ,677  | -3,163                       | 170    | ,002                | -6,92092           | 2,18824                  | -11,24054                                    | -2,60131 |
| Stratejik Plan              |                                            |       |                              |        |                     |                    |                          |                                              |          |
| Equal variances not assumed |                                            |       | -3,148                       | 56,917 | ,003                | -6,92092           | 2,19857                  | -11,32361                                    | -2,51823 |

**Tablo 19.**t Testi Stratejik Planlama Açısından Erkekler ile Kadınlar Arasındaki Farklılık Testi

Aşağıda gösterilen tabloda t testi örgüt kültürü açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık açısından ortalamalara bakıldığında kadınların daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

### Independent Samples Test

|                             | Levene's Test for<br>Equality of Variances |       | t-test for Equality of Means |        |                     |                    |                          |                                              |          |
|-----------------------------|--------------------------------------------|-------|------------------------------|--------|---------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------------------|----------|
|                             | F                                          | Sig . | t                            | df     | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence Interval<br>of the Difference |          |
|                             |                                            |       |                              |        |                     |                    |                          | Lower                                        | Upper    |
| Equal variances assumed     | 6,994                                      | ,009  | -3,963                       | 170    | ,000                | -10,07668          | 2,54241                  | -15,09544                                    | -5,05791 |
| Örgüt Kültürü               |                                            |       |                              |        |                     |                    |                          |                                              |          |
| Equal variances not assumed |                                            |       | -3,423                       | 48,364 | ,001                | -10,07668          | 2,94343                  | -15,99369                                    | -4,15966 |

**Tablo 20.**t Testi Örgüt Kültürü Açısından Kadınlarla Erkekler Arasındaki Farklılık Testi

Örgüt kültürü ve eğitim durumu değerlendirildiğinde Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (,004). Bu farklılık lise ile ön lisans ve lisans arasında ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki tabloda eğitim durumu ve örgüt kültürü arasında tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre fark lise ile lisans arasında bulunmuştur ve lise mezunlarının ortalaması büyük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla örgüt kültürü lise mezunları seviyesinde ağır basmaktadır.

## ANOVA

| Eğitim Durumu    | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Örgüt Kültürü    | 3098,924       | 4   | 774,731     | 4,074 | ,004 |
| Gruplar Arasında |                |     |             |       |      |
| Gruplar İçinde   | 31761,372      | 167 | 190,188     |       |      |
| Genel Toplam     | 34860,297      | 171 |             |       |      |

Tablo 21.Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Farklılık Testi

Aşağıdaki tabloda eğitim durumu ve stratejik planlama arasında tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre fark lise ile ön lisans, lisans arasında bulunmuştur ve lise mezunlarının ortalaması her ikisinde de büyük olduğu görülmüştür. Stratejik plan süreci lise mezunları seviyesinde ağır basmaktadır.

## ANOVA

| Eğitim Durumu      | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|--------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Stratejik Planlama | 3189,641       | 4   | 797,410     | 6,097 | ,000 |
| Gruplar Arasında   |                |     |             |       |      |
| Gruplar İçinde     | 21841,219      | 167 | 130,786     |       |      |
| Genel Toplam       | 25030,860      | 171 |             |       |      |

Tablo 22.Eğitim Durumu ve Stratejik Planlama Farklılık Testi

Aşağıdaki tabloda çalışma süreleri ve stratejik planlama arasında tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre 10-25 yıl ile 1-5 yıl arasında farklılık olduğu bulunmuştur. Stratejik planlamaya 10-25 yıl çalışanların katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

## ANOVA

| Çalışma Süreleri   | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|--------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Stratejik Planlama | 1599,302       | 4   | 399,826     | 2,850 | ,026 |
| Gruplar Arasında   |                |     |             |       |      |
| Gruplar İçinde     | 23431,558      | 167 | 140,309     |       |      |
| Genel Toplam       | 25030,860      | 171 |             |       |      |

Tablo 23. Çalışma Süreleri ve Stratejik Planlama Farklılık Testi

Aşağıdaki tabloda hangi statüde çalışmaktasınız ile örgüt kültürü ve stratejik plan arasında farklılık yoktur.

#### ANOVA

| Çalışma Statüsü |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
|-----------------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Örgüt Kültürü   | Between Groups | 105,666        | 2   | 52,833      | ,257 | ,774 |
|                 | Within Groups  | 34754,630      | 169 | 205,649     |      |      |
|                 | Total          | 34860,297      | 171 |             |      |      |
| Stratejik Plan  | Between Groups | 158,414        | 2   | 79,207      | ,538 | ,585 |
|                 | Within Groups  | 24872,446      | 169 | 147,174     |      |      |
|                 | Total          | 25030,860      | 171 |             |      |      |

**Tablo 24.** Çalışma Statüleri ile Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Farklılık Testi

Aşağıdaki tabloda hizmet sınıfınız ile örgüt kültürü ve stratejik plan arasında farklılık yoktur.

#### ANOVA

| Hizmet Sınıfı  |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Örgüt Kültürü  | Between Groups | 1813,305       | 5   | 362,661     | 1,822 | ,111 |
|                | Within Groups  | 33046,991      | 166 | 199,078     |       |      |
|                | Total          | 34860,297      | 171 |             |       |      |
| Stratejik Plan | Between Groups | 1589,904       | 5   | 317,981     | 2,252 | ,052 |
|                | Within Groups  | 23440,957      | 166 | 141,211     |       |      |
|                | Total          | 25030,860      | 171 |             |       |      |

**Tablo 25.** Hizmet Sınıfları ile Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Farklılık Testi

#### 4.9.Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizleri

Aşağıdaki tablolarda stratejik plan üzerinde örgüt kültürünün etkisi olduğu görülmektedir. Buradan stratejik plan süreci içinde örgüt kültürünü göz önüne alınması gerekmektedir. Her belediyenin örgüt kültürü kendine özel bir tanım olduğunu görmekteyiz. Stratejik plan hazırlama sürecinde veya stratejik plan yaparken örgüt kültürünü bir sınırlayıcı şart olarak değerlendirmek gerekebilir. Aynı şekilde stratejik

planları yaparken esnek bir plan yapma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin stratejik planları uygularken kuruma özgü uyumlaştırma çabalarını yapmaları gerekir. Profesyonel yöneticilik veya liderlik çalışmaları önem arz etmektedir.

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model           | Unstandardized Coefficients<br>(Standartlanmamış Katsayılar) |            | Standardized Coefficients<br>(Standartlanmamış Katsayılar) | t      | Sig. |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------|--------|------|
|                 | B                                                            | Std. Error | Beta                                                       |        |      |
| (Sabit)         | 7,548                                                        | 4,134      |                                                            | 1,826  | ,070 |
| 1 Örgüt Kültürü | ,640                                                         | ,043       | ,755                                                       | 15,009 | ,000 |

a. Bağımlı Değişken: stratejik plan

**Tablo 26.**Stratejik Planlamanın Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi-1

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model                   | Sum of Squares<br>(Kareler Toplamı) | df  | Mean Square<br>(Ortalama Meydan) | F       | Sig.              |
|-------------------------|-------------------------------------|-----|----------------------------------|---------|-------------------|
| 1 Regression (Gerileme) | 14265,360                           | 1   | 14265,360                        | 225,267 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual (Kalıntı)      | 10765,501                           | 170 | 63,326                           |         |                   |
| Genel Topla             | 25030,860                           | 171 |                                  |         |                   |

a. Bağımlı Değişken: Stratejik Plan

b. Belirleyicileri: (Sabit) Örgüt Kültürü

**Tablo 27.**Stratejik Planlamanın Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi-2

Aşağıda kabul edilen araştırma hipotezleri tabloda verilmiştir.

| Hipotezler                                                                         | Kabul/Ret |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.             | Kabul     |
| Stratejik planlama ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.        | Kabul     |
| Stratejik planlamada çalışma yılı açısından farklılık vardır.                      | Kabul     |
| Örgüt kültürü ile stratejik planlama arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.     | Kabul     |
| Örgüt kültürü açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır. | Kabul     |

|                                                                                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Stratejik plan açısından erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir farklılık vardır | Kabul |
| Hangi statüde çalışmaktasınız ile örgüt kültürü arasında farklılık vardır.         | Ret   |
| Hangi statüde çalışmaktasınız ile stratejik plan arasında farklılık vardır.        | Ret   |
| Hizmet sınıfınız ile örgüt kültürü arasında farklılık vardır.                      | Ret   |
| Hizmet sınıfınız ile stratejik plan arasında farklılık vardır.                     | Ret   |

**Tablo 28.**Araştırma İle İlgili Kabul ve Ret Edilen Hipotezler

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları veya işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için ulusal ve uluslararası alandaki gelişmeleri ve değişimleri yakından takip ve amaçları doğrultusunda hareket ederek çevre koşullarıyla uyum içinde olmalıdır. Bir kurum olarak bahsettiğimiz bu durumlar karşısında etkili ve verimli bir şekilde faaliyette bulunabilmemizin esasları arasında sürekli değişim ve gelişim göstermemizden ve bu değişimleri örgüt içinde tutundurmamızdan geçmektedir. Bu nedenle kurumlar gelişim ve değişim düşüncesiyle hareket etmeli, örgüt içerisinde örgüt yapısına uygun olan kültürleri devam ettirmeli, ihtiyaçlara karşılık vermeyen veya çalışanlar tarafından kabul görmeyen kültürlerin kaldırılması yönünde çalışmalarda bulunmalıdır. Söz konusu bu durumlar için en etkili ve verimli yol, yöneticilerin ve çalışanların örgüt kültürünün önemini farkına vararak gerekli değişim ve gelişimlerin yapılması, örgüt kültürünün kurumun faaliyetlerine yansımaları sağlamaktır. Bunun sonucunda örgüt kültürünün diğer faaliyetlerde olduğu gibi, kurum için son derece hayati önem taşıyan stratejik planda da ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yansıdığı karşımıza çıkacaktır. Kurumda örgüt kültürü yönünden gerekli değişim ve gelişimlerin gerçekleştirilmesi durumunda örgüt içinde birliğin, beraberliğin ve örgüte bağlılığın artmasıyla birlikte gerek çalışanların kariyer gelişimi gerekse de çevre şartlarına daha rahat uyum sağlaması mümkün olacaktır.

Her bir bireyin, toplumun ve firmanın varlık sebebinin olduğu gibi kurum ve kuruluşların yani bütün örgütlerin de bir var oluş nedeni vardır. Örgütler bu var oluş nedenlerini gerçekleştirmek ve hayata geçirmek için bazı planlar dâhilinde hareket ederek hayatlarını sürdürürler. Ancak örgütler söz konusu planlarını gerçekleştirebilmek için sağlam temellere dayandırılmış bir örgüt kültürüne ihtiyacı vardır. Örgütün faaliyetlerinde üst seviyede katılımın olması yükün birçok üye tarafından sırtlandığını kişi üzerine düşen yükün azalması sonucu yapılan faaliyetlerde başarı kaçınılmaz olacaktır. Örgütlerin her örgüt gibi faaliyet gösterdiği alanda başarılı olabilmek ve rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmek veya elde edebilmek için rekabetçi bir örgüt yapısı içinde olmalıdır. Rekabetçi bir örgüt kültürü yapısında olan örgütler sürekli olarak kendilerini geliştiren, yeniliklere, değişimlere ve gelişmelere açıktır. Bu durum sonucunda sağlam temeller üzerine kurulmuş

örgütler rekabetçi örgüt kültürü anlayışıyla hareket etmelerinden dolayı yapmış oldukları stratejik planlarında başarı sağlayıp, amaç ve hedeflerine ulaşarak rekabet üstünlüğünü elde etmesi ile sonuçlanacaktır.

Kurumlar, yasalar çerçevesinde kendilerine verilen görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için, bir yol haritaları olmalı ve bu haritaları hazırlayan, uygulayan kendini geliştirmiş örgüt üyelerine ihtiyacı vardır. Bununla birlikte kurumların diğer kurumlar ile rekabet edebilmesi veya olumsuz iç ve dış çevre koşullarına karşı uyum gösterebilmesi için örgüt kültürüne ve stratejik plana ihtiyacı bulunmaktadır.

Kurumu diğer kurumlardan ayıran birçok özellikler olduğu gibi örgüt yapısı da bu özellikler arasında yer alır. Her şeyi yapanın insan olduğu düşüncesinden hareketle örgüt kültürü ve stratejik planlama iç içedir. Çünkü stratejik planı yapan ve hayata geçiren örgüt içindeki üyelerdir. Örgüt yapısı sağlam ve dinamik olan örgütler diğer örgütler karşısında daha başarılı ve etkili olduğu bilinmektedir. Kurumlar örgüt kültürüne gerekli önemi vererek ve gereken değişikliklerle birlikte konumlandırımları yaparak stratejik planlarını yapmalı ve hayata geçirmelidir. Örgüt kültürü yönünden sıkıntılar içinde olan bir kurumun stratejik plan yönünden veya rekabet üstünlüğü sağlamasından bahsetmemiz son derece yanlış olur. Kurum başarılı olmak istiyorsa örgüt üyelerinin verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ortamı, maddi ve manevi gereksinimlerini karşılayarak memnun etmeli ve bu yönde çaba gösterdiğini üyelerine göstermelidir. Örgüt kültürü, kurumun yapısı içerisinde iyi konumlandırılır ve gerekli değişimlerin yapılarak gelişimlerin sağlanmasıyla, örgüt kaynaklarının yapılan stratejik planlarla daha verimli ve etkin kullanımını sağlayacaktır. Bunun sonucunda kurum daha planlı faaliyetlerde bulunarak stratejik planlarında başarılı olduğunu gören üyelerinde moral ve motivasyonun da artış olacaktır. Önemli sonuçlardan diğeri ise, kurum merkezden kendi payına düşen kaynaktan daha fazla kaynak elde ederek, toplumun ihtiyaçlarına karşılık vermekle sonuçlanarak, amaç ve hedeflerine ulaşmış olacağından rekabet ortamında başarılı olacaktır.

Halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için, kanunlar çerçevesinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmek üzere Karaman ilinde faaliyet gösteren ve ildeki yerel yönetimlerden biri olan Karaman Belediyesinde idari kısımda çalışan 172 kişi ile yapılan anket çalışmasının sonucunda Örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında anlamlı

bir farklılık vardır. Stratejik plan ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik planlamada çalışma yılı açısından farklılık vardır. Örgüt kültürü ile stratejik planlama arasında ilişki vardır. Örgüt kültürü açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik plan açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezleri kabul edilmiştir. Hizmet sınıfı açısından örgüt kültürü ve stratejik planlama açısından farklılık bulunmamıştır. Hangi statüde çalışmaktasınız ile örgüt kültürü ve stratejik planlama açısından bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sonucunda bundan sonra yapılacak çalışmalara yönelik farklı öneriler ortaya konulabilir. Bunlardan ilki, örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci konusu üzerinde yapılacak olan çalışmalar ülke genelindeki diğer kamu kurum veya kuruluşlardaki üst yöneticilerine veya bağlı olduğu bakanlıklar ile yazılı veya sözlü iletişime geçilip örneklem sayısı artırılarak daha büyük bir çerçevede araştırma yapılmasıdır. İkinci öneri olarak, stratejik planlama çerçevesinde, kamu ve özel sektör kuruluşlarının karşılaştırmalı bir şekilde araştırması yapılabilir. Son olarak, yabancı bir ülke belediyesi ile Türkiye'deki bir belediye stratejik planlama ekseninde karşılaştırmaya tabi tutularak araştırma gerçekleştirilebilir.

**KAYNAKÇA**

**ACAR, İ.A., GENÇTÜRK, M., GÖKTEPE, Ö., KEÇECİ, D., KIRDEMİR, V. ve YILMA, C.** (2005). Üniversitelerde stratejik planlama sürecinde eğitime yönelik sürdürülebilir kalite uygulamaları- Süleyman Demirel Üniversitesi örneği-. *İstanbul Ticaret Üniversitesi V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*.

**ACAT, A.** (2009). *Belediyelerde yürütülen stratejik planlama uygulamalarına ilişkin çalışan tutumları: Ankara Büyükşehir Belediyesi örneği*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AKDAĞ, R.** (2010). *Yerel yönetimlerde yeniden yapılanmanın belediyelerdeki insan kaynakları yönetimine etkileri*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AKGÜN, F.** (2010). *Stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisi*. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**AKIN GÜRDAL, S.** (2013). *Örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı ilişkisine yönelik bir araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AKMAN, G.** (2003). *Bilişim sektöründe Pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri*. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**AKMAN, N.** (2009). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AKKAŞOĞLU, N.** (2015). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AKPINAR, R.** (2013). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamasının çözümlenmesi: İzmir Büyükşehir belediyesi ve İzmir il özel idaresi örnekleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**AKSEL, İ.** (2010). *İşletmelerde inovasyon ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ve bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

**AKSU, A., ve İRA, N.** (2009). Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 43-62.

**AKŞEHİRLİ, M.T.** (2009). *Toplam kalite yönetiminin örgüt kültürüne etkilerinin incelenmesi: Bozüyük süt gıda tic. san. ltd.şti.'de bir uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AKYOL, Ş.** (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**AKYOL EMMUNGİL, E.** (2015). *Teknokent uygulamalarının örgüt kültürüne etkisi: "Odtü teknokent uygulaması"* Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ALAMUR, B.** (2005) *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ALAN, J.** (2010). *Kamu yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ALAR ERKAL, E.** (2012). *Örgüt kültürü özelliklerinin hemşirelerin psikolojik taciz algısı üzerindeki rolü: Kamu sektörü örneği*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ALİYEV, R.** (2010). *Örgüt kültürü ve iş etiği arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ALPKAN, L., ve DOĞAN, T.** (2008). Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,2,21-47.

**ALTINKURT, Y., ve BALI, A.** (2009). Stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının ve milli eğitim müdürlüğünden hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerinin belirlenmesi (Kütahya ili). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,25,323-332

**ALTUNAY, A.** (1999). *Otel işletmelerinde örgüt kültürü- Falez otel’de örgüt kültürü araştırması-*. Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ARISOY, H.H.** (2010). *İşletme performansının ve website kullanımının Pazar odaklılığa etkisi: Kobi'lere yönelik bir uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ARSLAN, M., ve ALTINIŞIK, S.** (2013). İlköğretim okullarındaki stratejik planların taklitçi eş biçimlilik düzeylerinin belirlenmesi (Van ili örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*,1,1-14.

**ARSLAN, A.** (2005). *Yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetimi*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ARSLAN, Ş.** (2014). *Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Söke ilçesi örneği*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ATAN, Ş.** (2010). *Kamu hastanelerinde çalışmakta olan doktor ve hemşirelerin örgüt kültürü algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ATASAYAR, H.** (2012). *Kamu yönetimi reformunun belediyelerde çalışanlar tarafından algılanması: Armutlu Belediyesi örneği*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ATİLLA, E.A.** (2010). *Hastanelerde Pazar odaklılığın işletme performansına etkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**AYAN, E.** (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama anlayışı Kocaeli büyükşehir belediyesi örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AYDOĞAN, Z.F.** (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-8.

**AYDOĞDU, A.** (2013). *Örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AYKANAT, Z.** (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**AZAKLI, S.** (1999). *Belediye hizmetlerinde bilinçli strateji geliştirme süreci ve sorunları (Ege bölgesi örneği)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**AZAKLI, S.** (2006). Belediyelerde stratejik planlama sürecinde paydaş analizinin önemi. *e- akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*,52.

**BABADAĞ, M.** (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığına etkisi: Uşak belediyesi örneği*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BAKAN, R.** (2015). *Belediyelerde stratejik planlamanın kamu hizmetlerine etkisi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BASIM, H.N., ve ŞEŞEN, H.** (2008). Çalışanların kontrol odaklarının örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*,3,49-64.

**BAŞAK, B.** (2014). *Örgüt kültürü, girişimsel yönelim, yenilik ve firma performansı ilişkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BAŞAR, D** (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**BAŞARAN, S.** (2014). *Hastanelerde örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi, (İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BAYRAKTAR, B.B., ve YILDIZ, A.K.** (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilim Dünyası*,2,280-296.

**BAYRAM, A.** (2011). *Örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisi ve Kayseri’deki özel hastanelerde bir uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BAYTOK, A.** (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**BİNGÖL, A.** (2012). *Toplam üretken bakım (TPM) yönetim sisteminin örgüt kültürü üzerindeki etkileri ve bir üretim işletmesinde uygulama*. Eskişehir Osmangazi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BİNİCİ, N.Z.** (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BİRCAN, İ.** (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *DPT Planlama Dergisi, Özel Sayı*,11-20.

**BOZKURT, İ.** (2014). *Örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BOZLAĞAN, R.** (2001). *Belediyelerde örgüt geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**BOZOĞLU, G.** (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe Yalova ilinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BÜTÜNER, O.** (2011). *İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**BÜYÜKKIŞLALI, B.** (2015). *Çalışanların örgüt kültürü algısının ağ (şebeke) tipi organizasyonlarda incelenmesi: Savunma sanayinde bir uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**CANBAZ, S.** (2014). *Kobi'lerde stratejik planlama ve karar alma sürecinde yönetim bilgi sistemlerinin rolü ve önemi: Edirne'de bir araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**CANSU, O.C.** (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**CENGİZ, S.** (2016). *Yerel yönetimlerde stratejik planlarda tutarlılık: Büyükşehir belediyeleri dönemsel stratejik planları üzerine bir inceleme*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**COŞAR, B.** (2013). *Örgütsel ekoloji kuramı ve ampirik bir çalışma: İstanbul Avrupa yakası tekstil sektöründe bir örnek*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÇAKIR, A.** (2008). *Kamu idaresinde stratejik yönetim kapsamında planlama ve plan-bütçe ilişkisi*. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Yayınlanmış Yeterlilik Tezi.

**ÇAKIR, G.** (2012). *Örgüt kültürü ve Uzunköprü Belediyesi'nde bir inceleme*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Dönem Projesi.

**ÇALIŞKAN, A.** (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1, 88-112.

**ÇALIŞKAN, F.** (2009). *Örgüt kültürünün entellektüel sermaye üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÇAVUŞ, Ş., ve GÜRDOĞAN, A.** (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*, 18-34.

**ÇAVUŞOĞLU, S.** (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ÇELİK, C., ve KOŞAR, A.** (2015). Örgüt kültürü ve iş yerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*, 47-62.

**ÇELİK, T.** (2013). *Bankalarda örgüt kültürünün metaforlarla analizi: Türkiye Halk Bankası Örneği*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÇELİK, G.** (2014). *İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel değişimle ilişkisi: İzmir ili örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÇELİK, Ö.** (2013). *Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik mobil iletişim sektöründe bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÇELİK, M.** (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ÇETİN, H.** (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ÇETİN, S.** (2007). *Kamu sektöründe stratejik planlama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÇETİN, H., ve ÜNAL, Ö.F.** (2011).Bilişim teknolojileri temelli stratejik planlama: Eğitim sektörüne yönelik bir model önerisi. *Bilişim Teknolojileri dergisi*,3,28-36.

**ÇETİN, H.** (2013). Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ili örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,24,87-112.

**ÇIKMAK, S.** (2012). *İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin incelenmesi ve yeniden yapılandırılması: Bir örnek uygulama*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÇINAR, T.** (2005). Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve performans yönetimi. *Genel-İş Emek Araştırma Dergisi*,2,27-40.

**ÇIPA, D.** (2014). *Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi üzerine İstanbul ilinde yapılan deneysel bir çalışma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DAĞ, Ş.** (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama*. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DPT** (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı), (2006). Kamu İdareleri için stratejik planlama kılavuzu.

**DEĞERLİ, A.** (2010). *Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve eğitim kurumlarında bir araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DEMİR, N.** (2005). *Hastaneler de örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DEMİR, N.** (2005). *Örgüt Kültürü-iş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**DEMİR, T.** (2013). *Personel güçlendirmenin iç girişimciliğe etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkideki rolü üzerinde bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DEMİR, C., ve YILMAZ, M.K.** (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,1,69-88.

**DEMİRDİZEN, Ö.** (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki alt yapısı ve kamuda gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*,31,1-23.

**DEMİRTAŞ KOÇ, F.** (2014). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi; Kargo işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DENİZ, M.** (2014). *Kamu örgütlerinde etkin bir yönetim anlayışı bağlamında vizyoner liderlik ve Karaman kamu kurumlarında bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DERELİOĞLU, S.** (2014). *Belediyelerde stratejik planlama: Manisa Belediyesi örneği*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DİKER, O.** (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**DİNCER AYDIN, H.U.** (2012). *Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü ve bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DOĞAN, M.** (2010). *İşletme Ekonomisi ve yönetimi*. Nobel Yayın Evi.

**DOĞAN, K.C.** (2011). Kamu idarelerinde yönetsel denetim süreci ve stratejik planlama ilişkisi: İstanbul büyükşehir belediyesi örneği. *Türk İdare Dergisi*,470,67-92.

**DOGAN, E.A.** (2015). *Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: Belediyecilik sektöründe bir uygulama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DÖNMEZ, B., ve KORKMAZ, M.** (2011). Örgüt kültürü-örgütsel iklim ve etkileşimler. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*,2,169-186.

**DÖNMEZ, B.** (2009). *Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DURMAZ, O.** (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Analitik bir inceleme*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**DURSUN, H.** (2007). Belediye dizgesine getirilen yeniliklere genel bir bakış. *TBB Dergisi*,70,359-426.

**DURSUN, İ.T.** (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*,4,43-56.

**DURUKAN, S.** (2013). *Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında kentsel dönüşüm politikaları*. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

**EFE, Ş.** (2012). Kamuda stratejik planlamaya dayalı performans yönetimi: Türkiye uygulaması ve sorunları. *Sayıştay Dergisi*,87,121,142.

**EĞİN, M.** (2016). *Örgüt kültürünün yönetici karar sürecine etkisi*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**EĞRİBOYUN, D.** (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**EKBEROV, Ş.** (2011). *Geçiş ekonomilerinde Pazar odaklılık ölçeklerinin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma: Azerbaycan örneği*. T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ER, İ.** (2011). *Pazarlama araştırmalarının stratejik seçenek belirlemedeki rolü ve bu süreçte etkili olan faktör*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ERBAŞI, A.** (2010). Stratejik planlama sürecinin belediyelerde uygulanmasına yönelik modelsel bir yaklaşım. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-14.

**ERÇELİK, M.A.** (2014). *Kamu kurumlarında stratejik plan üzerine karşılaştırmalı bir inceleme*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ERDAL, M.** (2010). *Kooperatif işletmelerde örgüt kültürü; Kooperatif ve özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün karşılaştırmalı analizi*. Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ERDEM, R., ADIGÜZEL, O., ve KAYA, A.** (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.

**ERDEM, O.** (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisi ve Türk telekomünikasyon A.Ş. üzerinde bir araştırma*. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ERDOĞAN GÜMÜŞ, A.** (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**EREN, M.Ş.** (2006). *Şirket girişimciliğine etki eden faktörler ve şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması*. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**EREN, S.S., GÜL, H., ve TOKGÖZ, E.** (2013). Küçük ve orta boy işletmelerde (KOBİ) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri. *E-Yaşar Üniversitesi*, 8, 2872-4895.

**ERKAN, V.** (2008). Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler. *Devlet Planlama Teşkilatı*.

**ERKUNT, G.** (2015). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkileri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ERTEM, M** (2011). *Örgüt kültürü ve politik davranış algılamaları: Farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ERYİĞİT, B.H.** (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde dikey ve yatay entegrasyon: İstanbul örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ESKİLER, E.** (2009). *Bilgi yönetimi ve pazar odaklılık ile pazarlama yeniliği arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik mobilya sektöründe bir araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**FAİZ, E.** (2012). Öğrenen örgütlerde yenilikçilik ve proaktiflik üzerine kavramsal bir çalışma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*,2,1-21.

**FİŞ, A.M., ve WASTİ, A.** (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*,35,127-164.

**GENÇ, F.N.** (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,23,201-212.

**GENÇ, A.** (2007). *Yerel Yönetimlerde stratejik planlama ve bir uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü FBE Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GEZİCİ, H.S.** (2012). *Belediyelerde örgüt kültürü araştırması: Selçuklu belediyesi örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GİZİR, S.** (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,2,182-196.

**GÖKPINAR, G.** (2014). *İçsel-dışsal denetim odaklı beyaz yakalı çalışanlarda a ve b tipi kişilik özellikleri ile iş stresi ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**GÖRMEN, M.** (2012). *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**GÖZLÜKAYA, T.** (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örneği*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜLEÇ, O.** (2008). *Örgüt kültürünün bir yansıması olarak işletmelerde ast-üst ilişkileri ve Denizli’de bir uygulama*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜLMEZ, Y.** (2013). *Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkileri ile ilgili bir araştırma (Yamanlar Eğitim Kurumları Örneği)*. Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜLSER, A.** (2011). *Hastanelerde örgüt kültürünün hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜLŞEN, M.U.** (2010). *Örgütsel adalet ve kimliklenme*. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**GÜLTEKİN, A.** (2013). *Örgüt kültürünün yapısı ve insan ilişkileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi Kocaeli Üniversitesi idari personel örneği*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜN, G.** (2015). *Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: Bir araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

**GÜNDÜZ, H.** (2013). *Yerel yönetimlerin sosyal belediyecilik kapsamında yardıma muhtaç ailelere yaptıkları sosyal yardımlar: Bağcılar Belediyesi örneği*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H., ACARAY, A., ve AKTURAN, A.** (2015). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. *The Journal of Academic Social Science Studies*,32,139-157.

**GÜNEŞ, H.** (2011). *Öğrencilerin üniversite örgüt kültürü algılamaları: Gazi üniversitesi İİBF’de bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜRBÜZ, E.** (2014). *Çalışanlarda örgüt kültürü ve iş performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜRER, H.** (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.

**GÜRSEL, D.** (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜRTUNCA, A.E.** (2010). *Kamuda stratejik planlama ve üç büyükşehir belediyesinde uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**GÜVEN, A.S.** (1996). *Üniversitelerde örgüt kültür- Osmangazi Üniversitesi’nde örgüt kültürü araştırması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**HARAÇ, S.** (2015). *Belediyelerde stratejik planlama süreci: Çorlu belediyesi stratejik planları üzerine karşılaştırmalı bir inceleme*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yerel Yönetimler Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**İŞİK, R.** (2014). *Örgüt Kültürü, fonksiyonları, unsurları ve boyutları*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**İBİCİOĞLU, H., ve AVCI, U.** (2005). Örgütsel öğrenme paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 157-166.

**İŞCAN, Ö.F., ve TİMÜROĞLU,M.K.** (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,1,119-135.

**KABADAYI, G.** (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve Çanakkale örneği*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye (Kamu Ekonomisi) Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KAHRAMAN, Y.** (2009). *Türkiye’de devlet üniversiteleri yöneticilerine göre stratejik planlamanın uygulanabilirliği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**KALKAN, A.** (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kurumsal ve görgülü bir araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**KANTARCIOĞLU, J.** (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ermeni azınlık okulları*. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARA, N.** (2010). *Belediyelerde norm kadro uygulaması Isparta örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARABAYIR, M.E., GÖLŞEN, A.Z., ÇİFCİ,S., ve MUZAFFAR, H.** (2012). Melek yatırımcıların yatırım kararlarında girişimci odaklılığın rolü: Türkiye’deki melek yatırımcılar üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*,2,69-93.

**KARADEMİR, Ö.** (2014). *Çalışanın sessizlik davranışının algılanan örgüt kültürü ile ilişkisi: Büro çalışanları üzerinde bir alan çalışması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARADENİZ, D.** (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti açısından incelenmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARADUMAN, P.** (2014). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARAKIŞLA, Y.** (2012). *Kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş doyumu ve örgüt kültürü algıları*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARAKÖSE, S.** (2013). *Spor yönetiminde örgüt kültürü*. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARAKURT TOSUN, E., ve ALTUNBAŞ, D.** (2007). Denizli il özel idaresi ve Kayseri büyükşehir belediyesi örnekleminde Türkiye’de yerel yönetimlerde stratejik planlama çalışmalarının analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*,2,253-278.

**KARAKÜTÜK, M.** (2004). *Yerel yönetim birimi olan belediyelerde insan kaynakları yönetimi: Çanakkale uygulaması*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KARANLIK, A.** (2014). *Örgüt kültürünün hemşirelerin örgütsel bağlılığına etkisi üzerine bir değerlendirme: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KAVİ, E.** (2006). *İş görenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi (Özel Finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma)*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**KAYA, E.** (2007). *Sağlık kurumlarında örgüt kültürü (Burdur-Isparta örneği)*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KAYA, F.** (2013). *Sanat ve pazarlama: Türkiye'deki sanat galerilerinde Pazar odaklılık ve performans ilişkisi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**KERMAN, U., ALTAN, Y., AKTEL, M. ve ÖZTOP, S.** (2012). Belediyelerde stratejik planlama: Ege bölgesi il belediyeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*,2,1-15.

**KERMAN, U., ALTAN, Y., ve ÖZTOP, S.** (2012). Büyükşehir belediyeleri ve il özel idarelerinde stratejik planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,1,89-100.

**KESER, H., ve AKOĞLU, A.** (2013). Türkiye'de belediye meclisi kararlarının yargısal denetimi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*,2,105-140.

**KESKİN, Z.** (2015). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Öğretim üyelerine yönelik bir uygulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KILIÇ, M., ve ERKAN, V.** (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,2,77-93.

**KIRBAŞ, D.** (2010). *İdare/belediyelerde altyapı yatırımlarının dış kredi ile finansmanının idare/belediyeler ve proje yönetim birimleri üzerine etkileri: Belediye hizmetleri projesi örneği*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KOÇAK, D.** (2013). *Örgüt kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerine yönelik bir uygulama*. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KORKMAZ, M., KILIÇ, B., YÜCEL, A.S., ve TALAS, M. (2013).** Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının kurumsallaşmış hastanelerde çalışan ortopedi uzman doktor karşılaştırılması: Türkiye Örneği. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler dergisi*,6,89-114.

**KORKUT, F. (2010).** *Hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisi üzerine İstanbul ilinde bir alan araştırması.* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KOŞAR, A. (2014).** *Örgüt kültürü ve iş yerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi.* Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KÖK, S.B. ve ÖZCAN, B. (2012).** Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,2,113-131.

**KÖKSAL, B. (2006).** *Belediyelerde örgüt yapılarının standardizasyonu ve İstanbul Örneği.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KÖSE, H. (2012).** *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve belediye örneği.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KÖSE, S., TETİK, S., ve ERCAN, C. (2001).** Örgüt Kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,1,219-242.+

**KÖSE, O. (2014).** *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**KÖSELECİOĞLU, B.** (2012). *Örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonu ile ilişkisi: Perakende sektöründe bir araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KURGUN, A., ÖZDEMİR, A., KURGUN, H., ve BAKICI, Z.** (2008). Belediyelerde hizmet yeterliliğinin ve hizmet kalitesinin artırılmasını etkileyen faktörlerin analizi: İzmir Karşıyaka Belediyesinde uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,2,29-54.

**KURT, E.** (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**KURTULUŞ, H.** (2011). *Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi örneği*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KUŞAKÇI, Y.** (2016). *Uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün pazarlama üzerindeki etkilerinin araştırılması*. Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

**KUŞÇU, A.F.** (2014). *Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesi: alışveriş merkezlerinde çalışan özel güvenlik görevlileri üzerinde bir araştırma*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**KUTLU, Ö.** (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve Konya belediyeleri uygulamaları*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KUTLUCAN, K.Ü.** (2009). *Belediyelerde stratejik planlama uygulaması*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**KÜÇÜKALTAN, D.** (2009). Genel bir yaklaşımla girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, 21-28

**KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R.** (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa ili Canaydın İlköğretim okulu örneği)*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**KÜP, K.F.** (2011). *Stratejik planlama süreci ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaşanan sorunların stratejik planlama ile çözülmesi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**LEBLEBİCİ, E.** (2016). *Öğretmen algılarına göre meslek liselerinde örgütsel imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**MAZAK, A.** (1997). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde insan kaynakları yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**MİLTER, B.** (2010). *Kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamaları*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**MİSKİ AYDIN, E.** (2003). *Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi

**MUZAFFAR, H.** (2011). *Dinamik çevrede girişimci odaklılık, dinamik kabiliyetler ve işletme performansı arasındaki ilişkisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**MÜEZZİNOĞLU, G.** (2012). *Örgüt kültürü ile katımlı yönetimin etkileşimi ve sağlık sektöründe bir uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**NALBANT, F.** (2014). *Belediyelerde toplam kalite yönetimi: Üsküdar Belediyesi örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi.

**NALCI ARIBAŞ, N.** (2013). Kamuda stratejik planlamanın “Katılımcılık” boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 1*, 80-100.

**NAMAZ, A.** (2010). *İşletmelerde örgütsel yapının yeni ürün geliştirme sürecine etkisi ve Kütahya porselen san. a.ş.’de uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**NARİNOĞLU, A.** (2006). *Yerel idarelerde stratejik planlama modeli*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**NEĞİZ, N.** (2007). *Türkiye’de büyükşehir belediyelerde hizmet etkinliği ve eğitim ilişkisi: Anal araştırması ve bir model önerisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**NİŞANCI, Z.** (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 1*, 1279-1293.

**OĞULLUK, H.** (2010). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü (Tokat ili örneği)*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**OKUMUŞ, B.** (2007). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama sürecinde paylaşılan vizyon oluşturulması: İstanbul büyükşehir belediyesi örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ORAN, A.** (2016). *Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri açısından incelenmesi*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ORDU, A.** (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ÖLÇERLER GÖNEN, Z.** (20102). *Örgüt kültürü ve efqm mükemmellik modeli arasındaki ilişki; Sağlık Bakanlığı'na bağlı dört farklı doğum hastanesinde bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖNEM, T.** (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sorunları üzerine bir araştırma: Çanakkale Belediyesi örneği*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖNGÖREN, Y.** (2009). Halkla ilişkiler stratejik planlamada değerlendirme: Reklam eşdeğerinin kurumlar açısından kullanım alanları. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*,1,95-113.

**ÖRS, N.** (2010). *Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin kamu örgütlerinde incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖRÜCÜ, E., ve AYHAN, N.** (2001). Örgüt kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği). *Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,2,87-105.

**ÖZBERK, Y.** (2007). *Belediyeler de stratejik planlama süreci*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZCAN, B.** (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZDEVECİ, M., ve AKIN, M.** (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,2,112-131.

**ÖZEN, A.** (2008). *Performans esaslı bütçeleme sistemi ve Türkiye’de uygulanabilirliği*. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

**ÖZGENEL, N.** (2009). *İşletmelerde girişim odaklılık müşteri odaklılık ve firma performansına etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**ÖZGÜNER, M., ve ÖZGÜNER, Z.** (2015). Stratejik yönetim, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisi, stratejik toplam kalite yönetimi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*.21,437-449.

**ÖZGÜNER, M.** (2011). *Örgüt kültürü ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma: Bozok Üniversitesi örneği*. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZKAN, Ç.** (2010). *Ege bölgesi’ndeki 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkileri*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZKAN, Ö., ve TURUNÇ, Ö.** (2015). Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,1,339-363.

**ÖZKAN TEZCAN, M.** (2014). *Akademik örgüt kültürü çerçevesinde ast-üst ilişkilerinin incelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZMANTAR, Z.K.** (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,4,1389-1421.

**ÖZMEN, E.** (2009). Eğitimde stratejik planlama. *Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı*.

**ÖZŞAHİN, M.** (2011). *Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, rekabetçi kültür ve ilişkisi*. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ÖZŞAHİN, M., ve ZEHİR, C.** (2011). Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 43-72.

**ÖZTÜRK, H.** (2010). *Belediyelerde insan kaynakları yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZTÜRK, Z., ŞAKLAK, Ö., ve YILMAZER, Ö.** (2010). Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılamaları (Bir araştırma). *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 59-72.

**ÖZTÜRK, Ü.** (2014). *Örgüt kültürü ve sağlık çalışanları*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZÜTÜRK, M.** (2007). *Pazarlama stratejileri karması ve pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisi; endüstriyel mutfak sektöründe bir uygulama*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZTÜRK, Z., ve UZUN, H.** (2011). Üniversitelerde stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde strateji geliştirme daire başkanlıklarının etkinliği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 99-123.

**PALA, B.** (2009). *Sağlık kuruluşlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama çalışması*. Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**PEKKÜÇÜKŞEN, Ş.** (2013). *Değişen yerel yönetim anlayışında insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi örneği)*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**POLAT, Ö.Z.** (2004). *Örgüt kültürü ve donanmanın örgüt kültürü üzerine bir çalışma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**RAHIMI, R.** (2013). *Örgüt kültürü perspektifi ile otelcilik sektöründe müşteri ilişkileri yöntemi: Jurysinn zincir otelleri örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**RENKAL, S.** (2012). *Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejik amaçların içerik analizi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**RUÇLAR, K.** (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki- Sakarya Üniversitesi Örneği*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**SAÇILIK, T.** (2014). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bölümü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**SAMADOV, S.** (2013). *Gelişen bir pazarda markalaşma süreci ve örgüt kültürünün etkisi: Azerbaycan örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**SARIOĞLU, Z.** (2012). *İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesine yönelik kamu sektöründe bir araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**SAYGILI, D.D.** (2014). *Merkezi kamu idarelerinde stratejik planların uygulama etkinliğinin artırılması*. Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Daire Başkanlığı. Yayınlanmış Uzmanlık Tezi.

**SIRKINTIOĞLU, Ş.** (2011). *Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**SOLMAZ, H.** (2016). *Örgüt ikliminin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ve öğrenme yönteminin rolü: savunma sanayiinde bir araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

**SÖZEN, T.** (2009). *Spor federasyonları yöneticilerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**S.P.** (2010). Karabük Üniversitesi 2011-2015 Stratejik Planı

**SUNE, A.** (2016). *Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.+

**ŞAHİN, A.** (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*,159,21-35.

**ŞAHİN, A.** (2016). *Türkiye'deki katılım bankalarında Pazar odaklılığın işletme performansına etkisi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ŞAHİN, K.** (2011). *Belediye hizmetleri ve hizmet kalitesine yönelik vatandaş memnuniyetinin ölçümü (Konya il merkezi örneği)*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ŞAHİN, E.** (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa örneği)*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ŞAHİN, F.** (2012). *Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisi: Marmara bölgesindeki otel işletmeleri örneği*. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ŞAHİNYAN, M.** (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ŞEKER, M.E.** (2013). *Belediyelerde stratejik planlama: Güney Doğu Anadolu bölgesi örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ŞENTÜRK, F.K.** (2014). *Etik liderliğin belirleyicileri olarak kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim ve çevresel faktörler: Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**ŞİMŞEK, A.** (2014). *Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**TAMA, Ö.L.** (2014). *Belediyelerde iletişim merkezlerinin verimliliğe etkisi: Başakşehir Belediyesi örneği*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**TAMİMİ, Y.** (2005). *Örgüt kültürünün meteforlarla analizi (Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**TAŞAR, O.** (2011). *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisi: İstanbul örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**TAŞÇIOĞLU, H.** (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi: Bir örnek olay.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**TAŞDAN, G.** (2014). *Örgüt kültürünün akademisyenlerin kariyer gelişimi üzerine etkisi Hitit Üniversitesi örneği.* Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**TEKCANGİL, R.** (2009). *Örgüt kültürü'nün örgütsel yenilik ve pazarlama yeniliği üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik gazlı içecek sektöründe bir araştırma.* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**TİKTAŞ, G.** (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**TOPAL, B.H.** (2013). *Yönetimde karar verme sitillerinin örgüt kültürüne etkisi.* İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**TOSUNOĞLU, H.** (2008). *Yerel yönetimlerde stratejik plan üzerine karşılaştırmalı bir inceleme.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**TOYTOK, E.H.** (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce İli Örneği).* Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**TURAN, H.** (2011). *Belediyelerde stratejik planlama.* Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**TURAN, M., GÜLER, S., ve GÜLER, M.** (2013). Belediye yönetimine katılım bakımından stratejik planların değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,2,241-267.

**TÜFEKÇİ, N.** (2012). *Örgüt kültürünün örgüt performansına etkisinin hastaneler için akreditasyon standartları kapsamında ölçülmesi: Isparta ilindeki devlet, özel ve üniversite hastanesinde bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**TÜİK** (Türkiye İstatistik Kurumu), (2012). Stratejik Plan 2012-2016.

**TÜTÜNCÜ, Ö., ve AKGÜNDÜZ, Y.** (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkisi: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmalar Dergisi*,1,59-72.

**TÜZÜN, A.** (2014). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerine etkisi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**TÜZÜN, G.** (2008). Kurumsal stratejik planlama. *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Rehber*.

**UÇ, H.** (2013). *İlkokul öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki (Maltepe ilçesi örneği)*. Yeditepe Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**UÇKUN, G., UÇKUN, S., DEMİR, B., ve GÜLTEKİN, A.** (2013). Örgüt kültürünün yapısı ve insan ilişkileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi Kocaeli üniversitesi idari personel örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*,3,69-91.

**UĞUZ, S.S.** (1999). *Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yapısına etkileri ve örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ULUTÜRK, Ş.** (2016).*Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Banka çalışanlarına yönelik bir araştırma.* Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**URAY, M.** (2014). *Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**UYSAL, U.** (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama.* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÜNAL, M.C.** (2013). Kamu örgütleri ne kadar stratejik yönetilebilir? Strateji kavramı, stratejik planlama/yönetim, kamu sektöründe uyum ve çelişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*,2,25-43.

**ÜNLÜ, O.** (2007). *Kamuda stratejik planlama dönemi: Belediyelerce hazırlanmış stratejik plan örnekleri.* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**ÜRPER, Y., BAŞAR, M., ve TOSUNOĞLU, B.T.** (2013). *Girişimcilik.* Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesislerinde basılmıştır.

**VAR, M.** (2016). *Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: Bir kamu kurumu örneği.* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**VAROL, M.** (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*,1,195-222.

**YAĞMURLU, A.** (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*,4,31-55.

**YAKUT, H.** (2011). *Örgütsel değişkenlerin belediyelerdeki stratejik planlamaya etkileri: Ankara belediyeleri örneği*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**YALÇINKAYA, Ş.** (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve stratejik yönetim üzerine Beykoz Belediyesi örneği*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YALÇINTAŞ, M.** (2010). *Çağımızda girişimcilik. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,1,95-98*.

**YAMAN, F.T.** (2010). *Belediyelerde çalışanların yönetime katılımı*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**YAMAN, R.** (2009). *Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkileri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YANAR BAYRAM, B.** (2016). *Örgütsel öğrenme sürecinde, örgüt kültürünün, çalışanların öğrenen örgüt algılarına etkisi: Güresgroup*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YAPRAK KAYA, Ö.** (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YAŞA SOLMAZ, E.** (2015). *Belediyelerde stratejik planlamanın toplam kalite yönetimine etkisi: Tavşanlı Belediyesi örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bili Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YAŞLI, E.** (2015). *Özel hastanelerde çalışan hemşireler açısından örgüt kültürü-tükenmişlik ilişkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YAŞAR, S.E.** (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YAVUZ, E.** (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,2,302-312.

**YAVUZ, M.** (2014). *Kriz hazırlık yeteneğinde örgütsel öğrenmenin rolü ve firma performansına etkileri*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**YELKİKALAN, N.** (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: Stratejik planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,12,195-209.

**YELKİKALAN, N., KANDEMİR, G., ve SEREZ, M.** (2006). Girişimcilik mesleği ve Türkiye'deki iktisadi ve idari bilimler fakülteleri'nde girişimcilik eğitimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*,1,218-235.

**YILDIRIM, C.** (2013). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör bankacılığında bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YILDIRIM, F.** (2015). *Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**YILDIZ, R.** (2014). *Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi örneği*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YILDIZ, R.** (2013). Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD)*,18,39-62.

**YILDIZ, S.** (2008). *Örgüt kültürünün, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi: Bir ara değişken olarak örgütsel destek algısı*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi.

**YILDIZ, Z.** (2013). *Belediyelerde çalışan memnuniyeti: Yalova Belediyesi örneği*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YILMAZ, P.** (2010). *Örgüt kültürü ve finans sektöründe bir uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YİĞİTCEOĞLU, E.** (2013). *Türk örgüt kültüründe otorite ve otorite ilişkileri*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YİNG, H.N.** (2013). *Simülasyonlar ve perakende mağazacılıkta stratejik planlama uygulaması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YİYİT, T., ve ÇORBACIOĞLU, S.** (2014). Devlet üniversitelerinde stratejik planlama ve örgütsel öğrenme ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*,24,171-204.

**YOLCU, K.** (2014). *Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği*. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YÜCEL, B.** (2014). *Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerine etkisi ve bir araştırma*. TC. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

**YÜCEL, N., YÜCEL, A., ve ATLI, Y.** (2012). Belediyelerin sunduğu hizmetler de vatandaş memnuniyeti: Elazığ Belediyesi örneği. *Meslek Yüksek Okulları Dergisi*,31-41.

**ZEHİR, S.** (2016). *Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisi*. T.C. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Doktora Tezi.

**5393** Sayılı Belediye Kanunu.

## EKLER

## EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasıdır. **“Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama”** konulu tez çalışmamın uygulama aşamasında aşağıdaki anket sorularını yanıtlayarak size uygun olan seçeneğe (x) koyarak işaretleyiniz. Anket sonuçları ve elde edilen veriler bilimsel çalışmalar dışında kullanılmayacaktır. Araştırmamıza katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Danışman

Muhammet PAYLI

Yüksek Lisans Öğrencisi

### I. BÖLÜM: Ankete katılanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler

#### 1. Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2. Yaşınız

( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve Üzeri

#### 3. Eğitim Durumunuz

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü

#### 4. Bu işyerinde çalışma süreniz

( ) 1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl ( ) 5-10 Yıl ( ) 10-25 Yıl ( ) 25 Yıldan Fazla

#### 5. Toplam çalışma süreniz

( ) 1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl ( ) 5-10 Yıl ( ) 10-25 Yıl ( ) 25 Yıldan Fazla

#### 6. Hangi statüde çalışmaktasınız?

( ) Memur ( ) İşçi

#### 7. Memur iseniz hizmet sınıfınız nedir?

( ) İdari hizmetler ( ) Teknik hizmetler ( ) Yardımcı Hizmetler

#### 8. Varsa idari göreviniz?

( ) Başkan ( ) Başkan Yrd. ( ) Müdür ( ) Mühendis ( ) Avukat ( ) Uzman Memur  
( ) Şef ( ) Tekniker ( ) Teknisyen ( ) Tahsildar ( ) VHKİ ( ) Bilgisayar İşl.  
( ) Memur ( ) İşçi ( ) Sözleşmeli Personel

### 9. Hangi birimde çalışmaktasınız?

- ☐ Özel Kalem Müdürlüğü      ☐ Hukuk İşleri Müdürlüğü      ☐ Bilgi İşlem Müd.  
☐ İnsan Kay. ve Eğitim Müd.      ☐ Mali Hizmetler Müd.      ☐ İmar ve Şhr. Müd.  
☐ Ruhsat İşleri Müd.      ☐ Plan Proje Müd.      ☐ Ulaşım Hiz. Müd.  
☐ Temizlik İşleri Müd.      ☐ Yazı İşleri Müd.      ☐ Zabıta Müdürlüğü  
☐ Fen İşleri Müd.      ☐ Su ve Kanalizasyon İşl.Müd.      ☐ Muhtarlık İşleri Müd.  
☐ Destek Hizmetleri Müd.      ☐ İtfaiye Müdürlüğü      ☐ Park ve Bahçeler Müd.  
☐ Mezarlıklar Müd.      ☐ Veteriner İşleri Müd.      ☐ Kültür ve Sos. İşl. Müd  
☐ Kadın ve Aile Hiz. Müd.

### II. BÖLÜM: Aşağıdaki tabloda örgüt kültürü ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

| Açıklama: Aşağıda örgüt kültürü ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneğe (x) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız                                 | (1) Kesinlikle Katılmıyorum | (2) Katılmıyorum | (3) Kararsızım | (4) Katılıyorum | (5) Kesinlikle Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| 1.Kurumunuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemesi konusunda teşvik edilirler.                                                                                           |                             |                  |                |                 |                            |
| 2.Ben ve arkadaşlarım risk üslenmek konusunda çekingen davranmayız.                                                                                                                      |                             |                  |                |                 |                            |
| 3.Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.                                                                                                                                      |                             |                  |                |                 |                            |
| 4.Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel huşuları düzenleyen kurallar hâkimdir.                                                                                   |                             |                  |                |                 |                            |
| 5.Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.                                                                    |                             |                  |                |                 |                            |
| 6.Üstlerimle uygun olan her vakitte görüşebilirim.                                                                                                                                       |                             |                  |                |                 |                            |
| 7.Kurumumuzda tesislerin kullanımı hususunda yöneticiler ile çalışanlar arasında her hangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır. (Ortak yemek salonu ve ortak tuvalet gibi). |                             |                  |                |                 |                            |
| 8.Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.                                                                                                                             |                             |                  |                |                 |                            |
| 9.Kurumumuzda ben bilincinden ziyade biz bilinci hâkimdir.                                                                                                                               |                             |                  |                |                 |                            |
| 10.Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir.                                         |                             |                  |                |                 |                            |
| 11.Kurumumuzu tanıtan her türlü amblem, rozet vb. malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım.                                                                              |                             |                  |                |                 |                            |

|                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12.Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim.                                                    |  |  |  |  |  |
| 13.Dışarıda belediyemiz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim.                      |  |  |  |  |  |
| 14.Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz.                             |  |  |  |  |  |
| 15.Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkilemez.                                                      |  |  |  |  |  |
| 16.Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar.                                           |  |  |  |  |  |
| 17.Yönetimin çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir.       |  |  |  |  |  |
| 18.Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur.                                                    |  |  |  |  |  |
| 19.İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur. |  |  |  |  |  |
| 20.İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumumuz destek olur.                     |  |  |  |  |  |
| 21.Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, kurumum maddi ve manevi olarak yanımda olur.                                      |  |  |  |  |  |
| 22.Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.                                                     |  |  |  |  |  |
| 23.Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir.                                           |  |  |  |  |  |
| 24.Kurumumuzda, ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir.                  |  |  |  |  |  |
| 25.Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder.                  |  |  |  |  |  |
| 26.Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.                                         |  |  |  |  |  |

### III. BÖLÜM: Aşağıdaki tabloda stratejik planlama ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

| Açıklama: Bu bölümde yer alan sorular, Karaman Belediyesi'ndeki stratejik plan çalışmaları göz önünde bulundurularak cevaplandırılacaktır. Soruları cevaplandırılırken, <b>olması gereken durum değil, mevcut durumu (Fiili durumu) dikkate almanız</b> gerekmektedir. | (1) Kesinlikle Katılmıyorum | (2) Katılmıyorum | (3) Kararsızım | (4) Katılıyorum | (5) Kesinlikle Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| 1.Stratejik plan çalışması yapmak gerekli ve faydalıdır.                                                                                                                                                                                                               |                             |                  |                |                 |                            |
| 2.Belediyenizde stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırması yapılmaktadır.                                                                                                                                                            |                             |                  |                |                 |                            |
| 3.Belediyenizde stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahiptir.                                                                                                                                                    |                             |                  |                |                 |                            |
| 4.Belediyenizde stratejik plan proje ekibi çalışmalarında başarılıdır.                                                                                                                                                                                                 |                             |                  |                |                 |                            |
| 5.Belediyenizde stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkına, belediye çalışanları bilgilendirilmektedir.                                                                                                                                     |                             |                  |                |                 |                            |
| 6.Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine itibar edilmektedir.                                                                                                                                                       |                             |                  |                |                 |                            |
| 7.Belediyenizde stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmektedir.                                                                                                                                                          |                             |                  |                |                 |                            |
| 8.Belediyenizde stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı sağlanmaktadır.                                                                                                                                                                            |                             |                  |                |                 |                            |
| 9.Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı sağlanmaktadır.                                                                                                                                                                      |                             |                  |                |                 |                            |
| 10.Belediyenizin stratejik planında belirtilen vizyon etkileyicidir.                                                                                                                                                                                                   |                             |                  |                |                 |                            |
| 11.Belediyenizde stratejik planda belirtilen misyon çok anlamlıdır.                                                                                                                                                                                                    |                             |                  |                |                 |                            |
| 12.Belediyenizin stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyenizin gerçekleri ile uyumludur.                                                                                                                                                                        |                             |                  |                |                 |                            |
| 13.Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar, sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.                                                                                                                                                                 |                             |                  |                |                 |                            |
| 14.Belediyenizin stratejik planında belirtilen, stratejik hedefler sağlıklı bir şekilde belirlenmektedir.                                                                                                                                                              |                             |                  |                |                 |                            |
| 15.Belediyenizde stratejik planında belirtilen amaç ve hedefler uygulanabilir niteliktedir.                                                                                                                                                                            |                             |                  |                |                 |                            |
| 16.Belediyenizin stratejik planının hazırlanması sürecinde, üst yönetim gerekli desteği çalışanlara göstermektedir.                                                                                                                                                    |                             |                  |                |                 |                            |

|                                                                                  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 17.Belediyenizin stratejik planı, başarılı olacaktır.                            |  |  |  |  |  |
| 18.İş arkadaşlarınız, belediyenizin stratejik planına inanmakta ve güvenmektedir |  |  |  |  |  |

*Araştırmamıza gösterdiğiniz yakın ilgiden dolayı teşekkür ederiz.*