

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-STRATEJİK PLANLAMA
İLİŞKİSİNİN YEREL YÖNETİMLERDE
İNCELENMESİ: KAHRAMANKAZAN BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ

İrem Esmâ ÖZÇUBUK

2501150590

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK

İstanbul-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : İREM ESMA ÖZÇUBUK Numarası : 2501150390
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ Danışmanı : PROF. DR. AZİM ÖZTÜRK
Tez Savunma Tarihi : 26.08.2019 Saati : 11:30
Tez Başlığı : " ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİNİN YEREL YÖNETİMLERDE İNCELENMESİ: KAHRAMANKAZAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ "

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. AZİM ÖZTÜRK		Kabul
2- PROF. DR. ADEM ESEN		Kabul
3- PROF. DR. YÜKSEL DEMİRKAYA		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. NAİL YILMAZ		
2- DR. ÖĞR. ÜY. MEHMET EMRE ÜNSAL		

ÖZ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİNİN YEREL
YÖNETİMLERDE İNCELENMESİ: KAHRAMANKAZAN BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ

İrem Esmâ ÖZÇUBUK

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışına paralel olarak ülkemizde kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Kamu kurumlarının var olan kültürleri içerisinde şekillenen stratejik planlama süreci başlatılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışma giriş ve sonuç bölümleri hariç dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümleri kavramsal çerçeve niteliğindedir. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramı, öne çıkan modeller ve araştırmaya temel teşkil eden Denison modeline yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise, stratejik planlama süreci kullanılan ölçeğin boyutları açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde literatür taramasına bağlı olarak örgüt kültürü ve stratejik planlama ilişkisi incelenerek, araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Dördüncü bölümünde ise, araştırmanın yöntemi ve yapılan analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada nicel yöntem benimsenmiştir. Araştırmada anket tekniği kullanılmış, söz konusu anket çalışması Kahramankazan Belediyesinde gerçekleştirilmiştir. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ve Stratejik Planlama Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği İngilizceden uyarlanmıştır. Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirliği ise Cronbach Alpha ile test edilmiştir. Araştırmanın ilişkisel bir analiz olması bakımından regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analizi ise, SPSS ve AMOS programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Örgüt Kültürü, Stratejik Planlama, Belediye, Yerel Yönetimler, Denison Modeli.

ABSTRACT

**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL
CULTURE AND STRATEGIC PLANNING IN THE LOCAL
GOVERNMENTS: CASE OF KAHRAMANKAZAN MUNICIPALITY**

İrem Esmâ ÖZÇUBUK

Parallel to the new public management approach, has been obliged to prepare strategic plan for public institutions. The strategic planning process that has been shaped within the existing cultures of public institutions has started. In this context, the aim of this study is to determine the effect of organizational culture on attitude towards strategic planning in local governments. The study consists of four chapters except the introduction and conclusion. The first and second parts of the study are conceptual frameworks. In the first part of the study, the concept of organizational culture, prominent models and the basis of the research are Denison model. In the second part, strategic planning process is evaluated in terms of the dimensions of the scale used. In the third part of the study, the hypothesis of the research was formed by examining the relationship between organizational culture and strategic planning depending on the literature review. In the fourth part, the findings of the research method and analysis are given.

The research was adopted quantitative method. The survey technique was used in the study and the survey was conducted in Kahramankazan Municipality. The Denison Organizational Culture Scale and the Strategic Planning Attitude Scale, were used. The Denison Organizational Culture Scale was adapted from English. The validity of the scales was tested with confirmatory factor analysis and the reliability of the scales was tested with Cronbach Alpha. Regression analyze were performed to make the research a relational analysis. The data were analyzed by SPSS and AMOS programs. As a result of the analyzes, it was concluded that the organizational culture and the mission dimension, one of the organizational culture dimensions, had an impact on the attitude towards strategic planning.

Keywords: Organizational Culture, Strategic Planning, Municipality, Local Governments, Denison Model.

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisini tespit etmektir. Kamu örgütlerinin de stratejik yönetilmesi gerektiği tartışmalarına paralel olarak, ülkemizde yasal düzenlemelerle kamu kurumlarında stratejik planlama süreci başlatılmıştır. Bu sürecin ilk aşaması, durum analizidir. Örgüt kültürü analizi ise, durum analizinde ön plana çıkan önemli bir analiz aşamasıdır. Öte yandan, stratejik planlama kamu örgütlerinin mevcut kültürel yapıları içerisinde şekillenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, stratejik planlamanın önemli bir aşaması olan örgüt kültürünün analiz edilmesi ve olay, olgu ya da nesnelere ilişkin olan ve kültürün bir parçası olan “tutum”u yani stratejik planlamaya ilişkin tutumu ölçmesi bakımından önemlidir.

2000’li yıllardan sonra uygulanmaya başlayan ve pek çok çalışmaya konu olan stratejik planlamaya ilişkin olarak bu çalışmada stratejik planlamaya ilişkin tutum, ilk planını 2017 yılında hazırlamış olan Kahramankazan Belediyesinde yapılmıştır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılarak, örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisi ölçülmüş ve örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkili olduğu sonucu ulaşılmıştır. Çalışmanın en zorlayıcı yönü ise, örgüt kültürü ve stratejik planlama ilişkisini inceleyen zengin bir literatürün olmamasıydı.

Çalışma sürecindeki desteği için Prof. Dr. Adem ESEN’e; tecrübelerinden yararlanma fırsatı bulduğum danışman hocam Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK’e ve kendileriyle birlikte tez jürimi onurlandıracak olan Prof. Dr. Yüksel DEMİRKAYA’ya teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecinde başta ailem olmak üzere maddi ve manevi desteği olan herkese ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

İrem Esmâ ÖZÇUBUK

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YEREL YÖNETİMLER

1.1. Kamu Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Gelişim Süreci	8
1.1.1. Örgüt Kültürü.....	8
1.1.2. Örgüt Kültürünün Gelişim Süreci.....	9
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	17
1.3. Örgüt Kültürü Unsurları	19
1.4. Örgüt Kültürü Taşıyıcıları.....	19
1.4.1. Dil	20
1.4.2. Hikâyeler ve Mitler	20
1.4.3. Liderler ve Kahramanlar	21
1.4.4. Semboller	21
1.4.5. Ritüeller	22
1.4.6. Törenler.....	22
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri	23
1.5.1. Geert Hofstede'in Kültür Sınıflaması	23
1.5.2. Peters ve Waterman Modeli.....	25
1.5.3. Deal ve Kennedy Modeli	26
1.5.4. Z Teorisi.....	26
1.5.6. Denison Modeli.....	28
1.6. Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürü	34

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE YEREL YÖNETİMLER

2.1.	Strateji	36
2.2.	Planlama.....	37
2.3.	Stratejik Yönetim	37
2.4.	Stratejik Planlama	39
2.4.1.	Kamu Yönetimi ve Stratejik Planlama	43
2.4.2.	Kamu Mali Yönetimi ve Stratejik Planlama.....	45
2.4.3.	Stratejik Planlama Modelleri	48
2.5.	Stratejik Planlama Süreci	50
2.5.1.	Durum Analizi	51
2.5.2.	Geleceğe Bakış	52
2.5.2.1.	Misyon.....	53
2.5.2.2.	Vizyon	54
2.5.2.3.	Temel Değerler ve İlkeler.....	55
2.5.3.	Strateji Geliştirme	56
2.5.3.1.	Amaç ve Hedefler.....	56
2.5.3.2.	Stratejiler ve Performans Göstergeleri	57
2.5.4.	İzleme ve Değerlendirme.....	58
2.6.	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama	59
2.6.1.	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı	59
2.6.1.	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Önemi ve Uygulanabilirliği	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİNİN YEREL YÖNETİMLERDE İNCELENMESİ

3.1.	Stratejik Planlama Sürecinde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi.....	64
3.1.1.	Mevcut Durum Analizi ve Örgüt Kültürü.....	64
3.1.2.	Geleceğe Bakış ve Örgüt Kültürü.....	65

3.1.3.	Strateji Geliştirme ve Örgüt Kültürü	67
3.1.4.	İzleme ve Değerlendirme Aşaması ve Örgüt Kültürü	71
3.2.	Stratejik Planlama ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.	Araştırmanın Yöntemi.....	80
4.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	81
4.2.1.	Araştırmanın Evreni	81
4.2.2.	Araştırmanın Örneklemi.....	81
4.3.	Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri.....	84
4.4.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	84
4.5.	Araştırma Verilerinin Analizi	88
4.6.	Araştırmanın Bulguları.....	88
4.6.1.	Pilot Uygulamaya İlişkin Bulgular	88
4.6.2.	Araştırmaya İlişkin Bulgular	90
4.6.2.1.	Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	91
4.6.2.2.	Güvenirlilik Analizi.....	100
4.6.2.3.	Faktör Analizi.....	102
4.6.2.4.	Korelasyon Analizi.....	104
4.6.2.5.	Regresyon Analizi	106
SONUÇ		113
KAYNAKÇA		120
EKLER		137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Kültürün Üç Aşaması.....	13
Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılma Süreci	17
Şekil 1.3: Örgütsel Kültür Modeli	30
Şekil 2.1: Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme.....	47
Şekil 2.2: Stratejik Yönetim Döngüsü.....	49
Şekil 3.1: McKinsey 7'S Modeli	70
Şekil 3.2: Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ve Önemi.....	72
Şekil 3.3: Stratejik Planlama Modeli.....	73
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli	83
Şekil 4.2: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Uyarlama Aşamaları	86



TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Pilot Uygulama Güvenirlik Analizi	89
Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Ölçeği Pilot Uygulama Güvenirlik Analizi.....	90
Tablo 4.3: Çalışanların Örgüt Kültürü Puanlarının Betimleyici İstatistikleri	90
Tablo 4.4: Çalışanların Stratejik Planlama Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	91
Tablo 4.5: Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizleri	92
Tablo 4.6: Çalışanların Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Analizi	92
Tablo 4.7: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans Analizi	92
Tablo 4.8: Çalışanların Kadro Durumuna İlişkin Frekans Analizleri	93
Tablo 4.9: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizleri	93
Tablo 4.10: Çalışanların Birimdeki Pozisyonlarına İlişkin Frekans Analizleri	94
Tablo 4.11: Çalışanların Stratejik Planlamaya Katılımlarına İlişkin Frekans Analizleri.....	94
Tablo 4.12: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Eğitime Göre ANOVA Testi.....	95
Tablo 4.13: Örgüt Kültürü Eğitime Göre ANOVA Analizi.....	96
Tablo 4.14: Örgüt Kültürü Yaşa Göre ANOVA Analizi	97
Tablo 4.15: Stratejik Planlama Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi	98
Tablo 4.16: Stratejik Planlama Cinsiyete Göre t-testi Analizi	99
Tablo 4.17: Örgüt Kültürü Cinsiyete Göre t-testi Analizi.....	100
Tablo 4.18: Stratejik Planlama Ölçeği Güvenirlik Analizi	101
Tablo 4.19: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	101
Tablo 4.20: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Faktör Analizi Tablosu.....	102
Tablo 4.21: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi	103
Tablo 4.22: Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi	104
Tablo 4.23: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu	104
Tablo 4.24: Örgüt Kültürünün Stratejik Planlamaya İlişkin Tutum Üzerindeki Etkisi.....	106
Tablo 4.25: Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Planlamaya İlişkin Tutum Üzerindeki Etkisi	106
Tablo 4.26: Örgüt Kültürü Boyutlarının Kurumsal Geliştirme Boyutu Üzerindeki Etkisi .	107
Tablo 4.27: Örgüt Kültürü Boyutlarının Güvensizlik Boyutu Üzerindeki Etkisi	108
Tablo 4.28: Örgüt Kültürü Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkisi.....	108
Tablo 4.29: Örgüt Kültürü Boyutlarının Etkililik Üzerindeki Etkisi	109
Tablo 4.30: Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Direnç Boyutu Üzerindeki Etkisi	109
Tablo 4.31: Misyon Boyutu Alt İndekslerinin Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisi.....	110
Tablo 4.32: Misyon Boyutu Alt İndekslerinin Kurumsal Geliştirme Boyutu Üzerindeki Etkisi	110
Tablo 4.33: Misyon Boyutu Alt İndekslerinin Etkililik Boyutu Üzerindeki Etkisi	111
Tablo 4.34: Sınanan Hipotezlere İlişkin Özet Tablo.....	112
Tablo 4.35: Sınanan Demografik Hipotezlere İlişkin Özet Tablo	112

KISALTMALAR LİSTESİ

AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
akt.	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CVF	: Competitive Values Framework
Çev.	: Çeviren
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DEC	: Digital Equipment Corp
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DOCS	: Denison Organizational Culture Survey
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	: Editör
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırması
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KYTKT	: Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Araştırma Projesi
MTEF	: Medium Term Expenditure Framework (Orta Vadeli Harcama Sistemi)
NPM	: New Public Management
ort.	: Ortalama
PEB	: Performans Esaslı Bütçeleme
PFPSAL	: Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi
POSDCORB	: Planning, Organizing, Staffing, Coordinating, Reporting, Budgeting
s./pp.	: sayfa/sayfalar
SPSS	: Statistical Package for the Social Science (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunity, Threat

TODAİE : Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi
TÜİK : Türkiye İstatistik Enstitüsü
t.y. : Basım tarihi yok
vd. : ve diğerleri
vs. : vesaire
YKY : Yeni Kamu Yönetimi



GİRİŞ

Kökenini örgüt iklimi kavramında bulan örgüt kültürü, grup kültürü ve grup dinamiklerinin anlaşılması bakımından Mayo'nun Hawthorne deneyleri ile ilişkilendirilir. Daha sonraları firma kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü gibi araştırmaları takiben 1979 yılında Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesiyle literatüre girmiştir. Kavramın literatüre girmesinden sonra Ouchi, Peters&Waterman, Deal&Kennedy gibi yazarların çalışmalarıyla kavram daha da önem kazanmış ve sonrasında pek çok bağlamda incelenmiştir. 1990'lı yıllarda ise Denison, örgütlerde etkililiği ve performansı ölçen bir kültür modeli sunmuştur literatüre. Model, katılım, uyum, misyon ve tutarlılık gibi günümüz örgüt ve yönetim literatüründe tartışılacak olan kavramlar ve alt indeksler aracılığıyla örgüt kültürü analizine ilişkin bir profil sunmuştur.

1980'li yıllar kamu yönetiminde bürokratik yönetim anlayışından Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı olarak adlandırılan bir paradigma değişiminin yaşandığı yıllar olmuştur. Bu değişim ile birlikte "müşteri odaklılık", "katılım", "şeffalık" ve "hesap verebilirlik" gibi özel sektör kavramları ve stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi özel sektör uygulamalarının kamu sektöründe de uygulanabilirliği tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Bu değişim anlayışı 2000'li yılların başından itibaren yasal düzenlemelere yansımıştır. Bu yasal düzenlemelerden biri de kamu yönetimi ve kamu mali yönetimine yönelik düzenlemeler getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Bu Kanunla kamu kurumlarında stratejik planlama uygulaması başlatılmıştır. Belediye yasalarına da yansıyan bu değişikliklerle nüfusu 50.000 ve üzeri olan belediyelerde stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Stratejik planlama sürecinin durum analizi aşaması yapılan bu çalışma açısından önem taşımaktadır. Durum analizi aşamasında özellikle kurum kültürü analizi stratejik planlama açısından önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, Denison modeli bağlamında örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisi incelenmiştir.

a. Araştırma Problemi

Kamu yönetimi alanındaki değişikliklerle birlikte stratejik planlama özel sektör için olduğu kadar kamu sektörü ve kamu örgütleri açısından da önem kazanmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak 2000’li yılların başında kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Belediyeler için ise bu zorunluluk 50.000 nüfus kriterine bağlanmıştır. Özellikle stratejik planlama sürecinin durum analizi aşamasında örgüt/kurum kültürünün analizi önem taşımaktadır.

Bu bağlamda kamu kurumlarının mevcut kültürel yapılanmaları içerisinde şekillenen stratejik planlama ile örgüt kültürünün ilk stratejik planını 2017 yılında hazırlamaya başlayan “Kahramankazan Belediyesinde örgüt kültürünün (Denison modeli) stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisi” araştırılmıştır.

b. Araştırmanın Teorik Arka Planı

Kültür çalışmalarının teorik paradigmalarından biri durumsallık yönetimidir. Bu teorik yaklaşım kültürü örgütün geliştirdiği “içsel bir bağımsız değişken” olarak nitelendirir ve teknoloji, yapı, büyüklük değişkenlerine odaklanan geleneksel durumsallık yaklaşımının tamamlayıcısı olduğu kabul edilir. Bu yaklaşımda kültür ve stratejinin, birbiri ile uyumlu iki unsur olduğu belirtilir (Aydıntan ve Göksel, 2012: 54). Nitekim açık sistem yaklaşımını içine alan durumsallık yaklaşımı her koşul ve şartta “en iyi” tek bir örgüt yapısının olmadığını en iyinin durumdan durumdan koşuldan koşula farklılaşabileceği üzerinde odaklanan bir örgüt teorisidir.

Örgüt kültürü, örgütlerin kendine özgü ve diğer örgütlerden farklılaşan yönünü temsil eden bir kavramdır. Schein ise, örgüt kültürünü “içsel bütünleşme” ve “dışsal uyum” sorunlarını çözme ile ilişkilendirir. Her örgütün kendine özgü kültürü, “durum” ya da “koşulu” olduğundan hareketle örgüt kültürü ve stratejik planlama ilişkisini Denison modeline dayandırılarak kültürün bağımsız değişken

olarak incelendiği bu çalışma, bu bağlamda durumsallık kuramında konumlanmaktadır.

c. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile stratejik planlamaya ilişkin tutum arasındaki *ilişkiyi* tespit etmektir. Söz konusu çalışma bağlamında;

- İlgili örgütün mevcut örgüt kültürünün tespit edilmesi,
- İlgili örgütün stratejik planlamaya ilişkin tutumunun belirlenmesi,
- Örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisinin ölçülmesi,

amaçlanmıştır.

Bu bağlamda, Denison Örgüt Kültürü Modeli ile Kahramankazan (İlçe) Belediyesi örneğinde örgüt kültürü analizi yapılarak, örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

d. Araştırmanın Önemi

Çalışma teorik anlamda örgüt kültürü, stratejik planlama ve örgüt kültürü-stratejik planlama ilişkisinin incelenmesi noktasında ve ampirik bir çalışma olması bakımından literatüre katkı sağlamaktadır. Literatürde örgüt kültürü ve stratejik planlama farklı bağamlarda ele alınmış olmakla birlikte, örgüt kültürü-stratejik planlama ilişkisinin incelendiği çalışma sayısı yetersizdir.

Bu alışma;

- Örgüt kültürünü Denison modeli bağlamında ele alması bakımından örgüt kültürü literatürüne,
- Stratejik planlamaya ilişkin “tutum”u ölçmesi bakımından stratejik planlama literatürüne,
- Söz konusu örneklem belediye özelinde çalışılması dolayısıyla ilgili belediyenin örgüt kültürünün analizinin yapılması ve stratejik planlamaya ilişkin tutumun belirlenmesi bakımından söz konusu

belediyeye ve yerel yönetimlerde incelenmesi bakımından yerel yönetim literatürüne,

- İlişkisel bir analiz olması bakımından hem teorik hem ampirik olarak literatüre katkı sağlamaktadır.

Ayrıca araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin çevirisinin yapılarak çalışmada kullanılması ve literatüre kazandırılması bakımından ve söz konusu örneklem belediye (Kahramankazan İlçe Belediyesi) bağlamında ilk kez çalışılması bakımından önem teşkil etmektedir.

Kültür çalışmaları genellikle inançlar, değerler, normlar gibi örgüt kültürü unsurları üzerine odaklanır. Kültürün bir unsuru olarak değerlendirilebilecek tutumlar üzerinde ise fazla durulmamaktadır. Bireylerin nesne ya da olaylara karşı sergiledikleri olumlu ya da olumsuz eğilimler olarak tutumlar, inanç ve değerler tarafından belirlenir. Bu bakımdan örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisine ilişkin ölçümün yapılması önemlidir.

e. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Araştırma, amacına bağlı olarak “örgüt kültürü”, “stratejik planlama” ve “yerel yönetim” kavramları etrafında şekillenmiştir.

f. Araştırma Soruları

Çalışmanın amacı örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda ve çizilmiş olan kavramsal çerçeveye bağlı olarak;

Ana Araştırma Sorusu:

“Örgüt kültürünün (Denison modeli) yerel yönetimlerdeki (Kahramankazan Belediyesi) stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır mıdır?”

Alt Araştırma Soruları:

- 1) “Belediyelerdeki örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır mıdır?”
- 2) Katılım kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 3) Tutarlılık kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 4) Uyum kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 5) Misyon kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 6) Örgüt kültürünün uyum özelliğinin stratejik planlamanın direnç boyutu üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 7) Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlama etkililiği üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 8) Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlamanın verimliliği üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 9) Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlamanın güvensizlik boyutu üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 10) Örgüt kültürünün tutarlılık özelliğinin stratejik planlamanın güvensizlik boyutu üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 11) Örgüt kültürünün misyon özelliğinin stratejik planlamanın etkililiği üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 12) Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu üzerinde bir etkisi var mıdır?
- 13) Örgüt kültürü ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- 14) Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- 15) Örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- 16) Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık var mıdır?

17) Örgüt kültürü ile yaş arasında anlamlı farklılık var mıdır?

18) Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile yaş arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

g. Araştırmanın Varsayımları

- İlgili belediyede kuruluşundan itibaren oluşmuş bir kültür vardır.
- İlgili belediyede stratejik planlamaya ilişkin olumlu/olumsuz bir tutum benimsenmiştir.

h. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma kapsamında, 2018-2019 yılları arasında Kahramankazan İlçe Belediyesinde örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisi ölçülmüştür.

- Araştırmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin geri çevirisi sonrası uzman görüşü alınamamıştır.
- Araştırmanın evreni belediyeler özelinde kamu örgütleri ile sınırlıdır.
- İlgili belediyede hedeflenen örneklem büyüklüğüne (330 kişi) ulaşamamıştır.

i. Çalışmanın Planı

Çalışmada giriş ve sonuç bölümleri hariç dört bölüm yer almaktadır. Giriş bölümünde çalışmaya genel bir giriş yapılmış olup, çalışmaya ilişkin açıklamalar yukarıdaki başlıklarda sunulmuştur. İlk üç bölüm, örgüt kültürü, stratejik planlama ve örgüt kültürü-stratejik planlama ilişkisinin incelendiği teorik bölümlerdir. Dördüncü bölüm ise, çalışmanın ampirik kısmıdır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, teorik ve ampirik bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlar sunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü konusu incelenmiştir. Bu bölümde kavrama ilişkin olarak kavramsal bir çerçeve çizilmiş olup, örgüt kültürü unsurlarına, taşıyıcılarına ve örgüt kültürünün oluşumuna değinilmiştir. Öne çıkan bazı örgüt

kültürü modellerinden ise, Z teorisi, Deal&Kennedy modeli, Ouin&Cameron modeline yer verilmiştir. Çalışmaya temel teşkil eden Denison rgt Kültürü Modeli ise katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutları ve bu boyutlara ilişkin alt boyutları ile incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, stratejik planlamaya ilişkindir. Bu bölümde stratejik planlamaya ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilmiş olup, ülkemizde uygulanan DPT modeli ve bunun yasal dayanağı olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa (KMYKK) ve yerel yönetimlerde incelenecek olması bakımından belediyeler özelinde 5393 sayılı Belediye Kanununa değinilmiştir. Ayrıca stratejik planlama süreci unsurlarına değinilmiş ve ilgili belediyeden örnekler sunulmuştur.

Çalışmanın nc bölümü, örgüt kültürü ve stratejik planlama ilişkisinin ele alındığı bölümdür. Bu bölümde örgüt kültürü ile stratejik planlama arasındaki ilişkinin teorik temelleri ve konuyla ilgili çalışmaların bulgularının sağladığı ipuçları doğrultusunda çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümü, araştırmanın metodolojisi başlığını taşımaktadır. Bu başlık altında araştırmanın evren ve örneklem büyüklüklerine, veri toplama sürecine, yapılan pilot uygulamaya ilişkin bulgulara ve ölçeklerin psikometrik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin olarak yapılan faktör analizlerine, Cronbach alfa katsayılarına yer verilmiştir. Araştırmadaki demografik bilgilere ilişkin frekans analizlerine, araştırmanın ilişkisel bir analiz olması bakımından korelasyon analizleri ve regresyon tekniğine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümü ise, araştırmaya ilişkin tartışma, sonuç ve önerilerin yer aldığı bölümdür. Tüm teorik ve ampirik bulguların sonuçları ve elde edilen bu sonuçlar neticesinde sonraki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YEREL YÖNETİMLER

1.1. Kamu Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Gelişim Süreci

1.1.1. Örgüt Kültürü

İngilizce’de *organization*, eski Türkçe’de ise teşkilat anlamına gelen örgüt kavramı, literatürde organizasyon kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.¹ Yönetim literatüründe farklı tanımları olmakla birlikte kavram Kamu Yönetimi Sözlüğünde, “belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin, önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanma” (Bozkurt ve Ergun, 2008: 189) olarak tanımlanmıştır.

Örgüt kavramında olduğu gibi kültür kavramının da üzerinde uzlaşmış net bir tanımı yoktur. Tylor kültürü, “insanoğlunun toplumun bir üyesi olarak yarattığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, görenek ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları” (Tylor, 1974, akt. Erkenekli, 2017:565) olarak tanımlamıştır. Toplumsal kültür kuramcılarında Geert Hofstede’ye göre ise kültür, “bir insan topluluğunu diğer topluluklardan ayıran zihinsel programların toplamı”² (Hofstede, 1980, akt. Erkenekli, 2017: 565) dır.

Toplumların nasıl ki kendine özgü gelenekleri, görenekleri, dil ve mimari tarzları var ise belirli amaçları gerçekleştirmek bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu örgütlerin de kendine özgü birtakım değerleri olduğu varsayımından hareketle örgütlerin de kültürü olabileceği düşüncesi ileri sürülmüştür.

¹ Bu çalışmada yapılan alıntılar dışında organizasyon yerine örgüt kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

² Hofstede, bireylerin doğumundan ölümüne kadar sürecek olan “zihinsel bir programlamaya (toplumsallaşmaya)” tabii olduklarını belirtir. Bu zihinsel programlama süreci ulusal, mesleki ve örgütsel olmak üzere farklı toplumsal mekânlarda gerçekleşmektedir. Ulusal düzeyde - değerlerin en fazla kazanıldığı düzey- zihinsel programlama, bireylerin küçük yaşlarda aile ve yakın çevresinden toplumsal değerleri öğrendiği düzeydir (Doğan, 2012: 34). İkinci düzey zihinsel programlama ise mesleki düzeydir. Bu toplumsallaşma düzeyi eğitim kurumlarında gerçekleşir ve kısmen değerlere, kısmen de örgütsel süreçlerdeki ortak davranış kalıpları olan uygulamalara yöneliktir. Üçüncü toplumsallaşma düzeyi olan örgütsel düzey ise, genellikle bireyin eğitim kurumları sonrasında çalıştığı işyerine yöneliktir (Doğan, 2012: 35).

Aynı zamanda örgüt kültürünün içinde yer aldığı toplumun kültüründen ayrı düşünülmemeyeceği (Güney, 2017: 183) belirtilir. Sosyal bir düzen ya da sistem olarak düşünüldüğünde örgütler, birer “minyatür toplum” olarak kabul edilirler. Bu bakımdan toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem-alt sistem ya da kültür-alt kültür³ ilişkisi vardır. Çalışanların davranışlarına rehberlik eden ve düşünme tarzı kazandıran bu minyatür toplumun geliştirdiği kültüre “örgüt kültürü” ya da “örgütsel kültür” adı verilir (Tınar, 1990, akt. Nişancı, 2012: 1283).

1.1.2. Örgüt Kültürünün Gelişim Süreci

Literatürde örgüt kültürü kavramı, firma kültürü, şirket kültürü, kurum kültürü gibi kavramlarla birlikte kullanılmaktadır. Ancak kavram (organizational culture), yöneticiler tarafından daha az bilinçli bir şekilde inşa edilmesi ve çok daha doğal bir şekilde oluştuğu için firma/şirket kültürü (corporate culture) düşüncesinden genellikle ayırt edilir (Linstead, 2001: 10930). ‘Corporate culture’, yönetim tarafından planlanmış ve aktarılmış, pazarlanmış, satılmış veya örgütün geri kalanına dayatılan bir kültür için en sık kullanılan terimdir (Linstead ve Grafon-Small, 1992: 333); hem içsel hem dışsal süreçlerle (Marshall 1988; Jackson and Carter 1986, akt. Linstead ve Grafon-Small, 1992: 333), üyelik elde etmek ve bağlılık kazanmanın kaçınılmaz sürecinin parçası olarak örgütsel üyelere önerilen törenler, ritüeller, hikâyeler ve değerleri- faaliyet ve inancı da içerir (Linstead ve Grafon-Small, 1992: 333). ‘Culture in work’ (Christensen and Kreiner 1984; Turner 1990, akt. Linstead ve Grafon-Small, 1992: 333), ‘workplace culture’ (Abercrombie 1990: 174-175, akt. Linstead ve Grafon-Small, 1992: 333) veya ‘organizational culture’ daha organikdir, örgüt içinde ortaya çıkan veya gelişen ve kültür yapıcıları olarak örgüt üyelerinin

³ Örgüt kültüründen bahsedilirken aslında baskın kültürden bahsedilir. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan öz değerleri ifade eder (Robbins ve Judge, 2017: 523). Alt kültürler, büyük örgütlerde gelişen, aynı bölüm ya da aynı yerde çalışan üyelere gelen grupların karşı karşıya kaldıkları ortak sorunları, durumları ya da tecrübeleri yansıtan kültürlerdir (Robbins ve Judge, 2017: 522). İlaveten farklı bölümler, coğrafi bölgeler ve meslek gruplarının varlığı da *alt kültürün* meydana gelmesiyle sonuçlanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 255). Örneğin, posta ücreti basım makineleri ve diğer ofis malzemeleri üreticisi Pitney Bowes’un genel merkezi, boş duvarları ve zevksiz halıları ile düzenli bir kültürü ve tipik bir şirket havasını yansıtırken, Pitney Bowes’un Shelton, Connecticut’taki binasının üçüncü katına çıktığımızda... Arnavut kaldırım desenli halıları, süslü gaz lambaları... kapalı alan tema parkına benzemektedir (Daft, 2015: 347).

yaratıcılığını vurgulayan kültürdür, belki de dirençli veya ironik bir biçimde baskın kültür değerlendirmesidir (Linstead ve Grafon-Small, 1992: 333).

Örgüt ve kültür kavramlarının tanımlarındaki farklılıklar, bu iki kavram arasındaki ilişkiye⁴ dayalı olan örgüt kültürü kavramının tanımına da yansımıştır. Örgüt kültürünün görece yeni bir çalışma alanı olması (Yağmurlu, 1997: 718) ve kültür kavramının içeriğinin değer, inanç ve varsayım gibi muğlak kavramlardan oluşması örgüt kültürü kavramının tanımlamasını zorlaştırmış (Yağmurlu, 1997: 719) ve pek çok farklı tanım ortaya atılmıştır.

Örgüt kültürü, “örgütte çalışanların davranışını yönlendiren, biçimlendiren temel değerler, ideolojiler ve inançlar” (Bozkurt ve Ergun, 2008: 191), “örgütün çalışma şeklinin, ödeme sisteminin ve çalışanlara karşı oluşturulan tutum ve davranışların oluşturduğu bir bütün” (Deal ve Kennedy, 1982: 2, akt. Güney, 2017: 184), “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, işgörenlere sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluşan bir yapı” (Peters ve Waterman, 1982, akt. Güney, 2017: 184) olarak tanımlanabilir. Denison ise örgüt kültürünü, “örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve derindeki temel varsayımları içerir ve genelde bilinçsiz bir şekilde işler” (Casida, 2008: 106) olarak tanımlamaktadır.

Pek çok tanımı etkileyen⁵ ve örgüt kültürü tanımları içerisinde özellikli bir konumu olan Schein ise kültürü,

“Belirli bir grup (a) dış çevreye uyum⁶ ve içsel bütünleşme⁷ problemleriyle başa

⁴ Örgüt ve kültür kavramları arasındaki ilişki için bkz. Smircich, L.: “Concepts of Culture and Organizational Analysis,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No:3, 1983, pp. 342.

⁵ Schein’in kültür tanımından etkilenen tanımlar için bkz. LaCasse, J. A.: A Multimethod Organizational Culture Analysis of A State Correctional Institution Using A Modified Denison Organizational Culture Survey, 2010, pp. 22-23.

⁶ Dışsal uyumun aşamaları: Misyon ve strateji, misyondan kaynaklanan hedefler, bu hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar, ölçüm ve hedeflere ulaşılmadığı takdirde düzeltici ve iyileştirici stratejileri içeren düzeltme aşaması (Schein, 2004: 88, Schein, 1983: 15). Dışsal uyum aşamalarının açıklama ve detayları için bkz. Schein, E. H.: **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, pp. 88.

⁷ İçsel uyum sorunları: Kavramsal kategoriler ve ortak bir dil oluşturma, grup sınırlarını tanımlama ve dâhil etme ve hariç tutma için kriterler, güç ve statü dağıtımı, samimilik, arkadaşlık ve sevgi normları geliştirme, ödül ve cezaları tanımlama ve dağıtma, din ve ideoloji gibi açıklanamaz kavramları

çıkmayı öğrenirken, (b) doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, (c) o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak (d) yeni üyelere öğretilmesi gereken, (e) bu grup tarafından icad edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş (f) temel varsayımların bir motifi” (Schein, 1990, akt. Schein, 2002: 7) olarak tanımlar.

Schein’in bu tanımı incelendiğinde kültür, örgüt üyelerinin “içsel bütünleşme” ve “dışsal uyum” problemlerinin çözümü sırasında örgüt üyeleri tarafından geliştirilen bir “yönetmelik özellik” (Yağmurlu, 1997: 720) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak örgüt kültürü, örgüt içerisinde paylaşılan değerler, normlar, varsayımlar, inançlar gibi örgüt kültürü unsurları ve dil, törenler, hikâyeler, mitler gibi çeşitli kültür taşıyıcıları ile örgütün kendine has özelliklerini yansıtan ve bu özellikleri ile örgütü bir arada tutan bir bağ olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü tanımlarının ortak özellikleri (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, akt. Şeşen, 2017: 596);

- 1) Bireylerin örgüt içerisinde nasıl davranacağı konusunda bilgi veren paylaşılan değerler bütünüdür,
- 2) Bireylerin sorgulanmadan kabul ettikleri ve onların davranışlarını şekillendiren, yazılı olmayan değerlerdir,
- 3) Örgüt içerisinde karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler ve bunlara ilişkin genel kabullerden kaynaklanır,
- 4) Değerlerin iletilmesi ve paylaşılmasında kullanılan semboller ve bu sembellere yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmişteki olaylardır.

açıklama (Schein, 2004: 112, Schein, 1983: 15). İçsel uyum sorunları açıklama ve detayları için bkz. Schein, E. H.: **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, pp. 112.

Schein -buzdağına⁸ benzetilecek olursa- kültürü, üretilmiş nesnelere olan artifaktlar⁹, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç aşamada inceler:

- Birinci düzey: En kolay izlenebilen bu seviyede ‘artifaktlar’ yer alır. Restoranlar, oteller, bankalar ve bunların iklimi, mimarisi, dekorları, insanların birbirlerine nasıl davrandığına ilişkin gözlemler ve duygusal reaksiyonlar bu grupta yer alır (Schein, 2009: 22).
- İkinci düzey: Bu düzeyde ‘değerler’ (Schein, 2009) yer alır.
- Üçüncü düzey: Bu düzeyde “temel varsayımlar” yer alır. Eğer kültür anlaşılacak isteniyorsa en derin seviyeye bakılmalıdır (Schein, 2009).

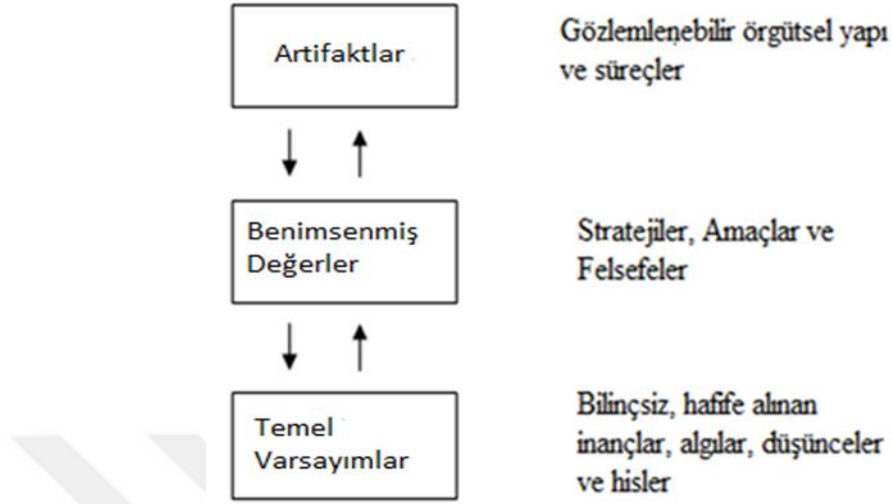
Ziyaretçilerin nasıl karşılanacağı, örgütteki fiziksel düzen ve çalışanlara uygulanan ödül ya da ceza sistemi örneklerinde olduğu gibi, *artifaktlar*, kültürün gözlemlenebilen yönü ile ilgilidir (McShane ve Von Glinow, 2016: 256). Bir artifakt örneği;

- Online perakende sektöründe hizmet sunan Amerikan şirketi Zappos, “vay canına” dedirten hizmetleri ile ünlüdür. Şirketin “müşteri odaklı kültürü”, Nevada’da bulunan genel merkezde “misafirlerin bir kraliyet tahtında kral tacı ile resim çektirmeleri töreni” örneğinde olduğu gibi artifaktlara yansımaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 257).

⁸ Buzdağı metaforu (iceberg metaphor), bir kısmı suyun yüzeyinde, diğer bir kısmı suyun altında kalmış bir dağ görüntüsü üzerinden örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen unsurlarını izah etmek için kullanılır. Bir buzdağı şeklinde kültür görselleştirilmesi bilişsel bileşenler ve kültürel dışavurumlar arasında ulaşılabilirlikteki farkı açıklamaya yardımcı olabilir. Kültürün çoğu görünen bileşenleri –yüzeysel bileşenler- sözel davranışlar (hikayeler, konuşmalar ve şakalar), sözel olmayan davranışlar (etkileşimler, törenler, ritüeller ve seremoniler) ve şirket artifaktları (yapılar, dekor, logolar, fiziksel yapılar) dır. Kültürel bilişler ve inançlar, yüzeyin altındadır. Onlar örtüklerdir dolayısıyla doğrudan gözlemlenebilir değildirler. Onları anlamak görünebilir göstergeleri yorumlamak için önemlidir, ama onları açığa çıkarmak özel bir tecrübe aracı gerektirir (Sackmann, 1991: 297).

⁹ İngilizcesi “artifact” olan kavram, ‘insan eliyle üretilmiş nesnelere’, ‘yapay doku’ gibi anlamlara gelmekle birlikte, örgüt kültürü literatüründe kültürün görünen yüzüyle ilişkilidir. Bu bakımdan çalışmada artifakt olarak kullanılması tercih edilmiştir.

Şekil 1.1: Kültürün Üç Aşaması



Kaynak: Schein, 2009: 21.

Yukarıdaki Şekil 1.1’de gösterildiği üzere, artifaktlar, benimsenmiş değerler ve temel varsayımlar karşılıklı etkileşim içerisindedir. Schein bu etkileşimi, Digital Equipment Corp (DEC) ve Ciba-Geagy şirketlerinden örneklerle açıklar. Bir örgütteki artifaktlar, diğer örgütlerde farklılaşabilir. Örneğin; Digital Equipment Corp (DEC)’ta insanlar birbirlerini sürekli görürler, kapalı kapılar ve duvarlar yoktur, resmi kıyafetler giyinmezler ve hızlı hareket ederler. Ciba-Geagy’de ise kapalı kapılar, resmi kıyafetler, dikkatli konuşma ve müzakereler. Bu iki örgüt insanlar tarafından beğenilir ya da beğenilmez, fakat bu örgütlerin kültürlerine ilişkin yorum yapılırken dikkatli olunmalıdır. Çünkü örgütlerde neden öyle davranıldığı ya da o yapılanların neden öyle olduğunun ne anlama geldiği sadece artifaktlara bakılarak bilinemez. Mısır ve Amerika’daki piramitlerde olduğu gibi benzer şeyleri aynı anlama gelemeyebilir (Schein, 2009: 22).

Örgütlerdeki artifaktların anlamlandırılmasını sağlayan, örgütlerin bir imaj oluşturmak için benimsediği değerler vardır. Örneğin; DEC, herkesin görüşünün alındığı bir tartışma ortamı ve takım çalışmasına inanır. Ciba-Geigy’de ise, kararlar resmidir, üst düzey yöneticiler bilgilendirme yapar ve alt kademedekiler bunları uygular. Ama bu örgütte de takım çalışması, müşteri odaklılık gibi değerler öne çıkabilir. Fiziksel yapıları farklı olan bu örgütlerde aynı değerlerin benimsenmiş olması nasıl mümkün?

(Schein, 2009: 23-24). Schein'a göre, bu sorunun cevabı temel varsayımlara bakılarak verilebilir. Örgütün tarihi boyunca benimsediği lider ve kurucularının örgüte taşıdığı değerler, varsayımlar ve inançlar vardır. Eğer kültür anlaşılacak isteniyorsa en derin seviyeye bakılmalıdır (Schein, 2009: 25). Örneğin; DEC'in kurucusu akademik çevreden gelen bir mühendis, Ciba-Geigy'in kurucusu daha hiyerarşik bir disiplin olan kimyacı.

Kökene. Örgüt kültürü kavramının gelişimi ve tarihsel kökeni araştırılırken üzerinde durulması gereken bir kavram örgüt iklimidir. Nitekim örgüt iklimi¹⁰ çalışmaları örgüt kültürü çalışmalarından önce gelmiştir (Ashkanasy, Wilderom ve Peterson, 2000, akt. LaCasse, 2010:13). İklim, bir örgütte işin nasıl olması gerektiği hakkında insanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir ölçümüdür. Diğer taraftan kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir beklentiler ve inançlar kalıbıdır. Bu inanç ve beklentiler, örgütte gruplar ve bireylerin davranışlarını etkili bir biçimde şekillendiren normlar üretir. Dolayısıyla iklim, beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını ölçerken, kültür bu beklentilerin kendi doğasıyla ilgilidir. İklim genellikle nispeten kısa vadede yönetilebilir, taktiğe ait ve geçici iken, kültür genellikle uzun vadeli ve stratejiktir. Değiştirilmesi zordur (Schwartz ve Davis, 1981: 33). Schein, örgüt iklimine yönelik bir çalışmanın kültürü tam olarak açıklayamayacağını belirterek iklimi, kültürün görünen yüzüyle ilişkilendirir (Doğan, 2012: 106).

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlar sosyolojik ve antropolojik olmak üzere iki ana eksen etrafında toplanır.¹¹ Sosyolojik eksenli tanımlar kültürün örgütün bir özelliği olduğu düşüncesinden hareketle “*örgütler kültüre sahiptir*” yaklaşımını benimser. Antropolojik eksenli tanımlar ise, örgütün kendisini kültür olarak görür ve “*örgütler kültürdür*” yaklaşımını benimser (Terzi, 2016: 19).

¹⁰ Örgüt kültürü-örgüt iklimi kavramlarına ilişkin detaylı bilgi için bkz. Denison, D.R.: “What is the Differences Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native Point's of View on A Decade of Paradigm Wars,” **Academy of Management Review**, 1996, Vol.21, No:3, pp. 619-654.

¹¹ Örgüt kültürüne sosyolojik ve antropolojik yaklaşım farklılıkları için bkz. K.S. Cameron & D. R.Ettington, The Conceptual Foundation of Organizational Culture (Figure-1), **Working Paper**, No:544, Ann Arbor, Michigan, 1988.

Durkheim gibi bazı sosyologlar etkili olmasına rağmen, örgütlerde kültür fikri çoğunlukla antropolojiden ödünç alınmış bir düşüncedir (Meek, 1988: 454). Örgüt çalışmalarında kültür önemli bir değişken ve bir kök metafor¹² olarak geliştirilmiştir. Örgüt-kültür ilişkisine yaklaşımdaki farklılıklar, hem örgüt hem kültür hakkında araştırmacıların yapmış oldukları temel varsayımlardaki farklılıklardan kaynaklanır (Smircich, 1983: 339).

Örgüt kültürü kavramına rasyonalist, işlevselci ve sembolik olmak üzere üç farklı bakış açısı vardır. Örgüt kültürü kavramının tanımına ilişkin farklılıklar bu bakış açılarıyla da ilgilidir. Rasyonalist yaklaşım, örgüt kültürünü “örgütün amaçlarını başarmak için etkin bir araç olarak görmekte ve paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir grubun birlikte geliştirdiği normlar” (Terzi, 2000: 21-23) olarak tanımlamaktadır. İşlevselci yaklaşım ise, kültürün ortaya çıkışı, işlevleri, nasıl geliştiği ve değiştiği üzerine odaklanır ve örgüt kültürünü; “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözerken geliştirdiği, geçerli kabul edilebilecek kadar iyi işleyen, üyelerde sorunlara ilişkin iyi algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar ya da inançlar bütünü” (Terzi, 2000: 21-23) olarak tanımlar. Sembolik yaklaşım ise, örgütlerde “etkili bir anlamlar serisi” oluşturulması üzerine yoğunlaşır ve örgüt kültürünü, “semboller şeklinde örüntülenmiş anlamlar seti” (Kalkan, 2013: 6-7) olarak tanımlamaktadır.

Disiplin Olarak Gelişimi. 1930 ve 1940’lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo’nun yaptığı çalışmalarla gündeme gelen örgüt kültürü araştırmalarının başlangıcı özellikle Mayo’nun Hawthorne araştırmaları ile ilişkilendirilir. Mayo’nun çalışması grup dinamikleri, grup kültürünün incelenmesi ile örgüt kültürü araştırmalarına öncülük etmiştir. Daha sonra Katz ve Kahn’ın “Örgütlerin Toplumsal

¹² Organizma ve makine metaforları, örgütün karmaşık görünüşü hakkında bağlantı ve anlamayı kolaylaştırmak için çok sıklıkla kullanılmıştır (Smircich, 1983: 340). Mekanik ve organizma metaforları, “örgütsel tasarım” (yani örgütsel yapıların tasarımının ya da uyum süreçlerinin tasarımının) üzerine yoğunlaşır. Kültür metaforu ise, örgütlü faaliyet yaratmanın ve oluşturmanın bir başka aracını ön plana çıkarır. Bunu örgütlü eylemi oluşturan ve yönlendiren ideolojileri, değerleri, inançları, dili, normları, törenleri ve diğer toplumsal pratikleri etkileyerek yapar (Morgan, 1997: 169). Makine, organizma ve kültür metaforlarına ilişkin detaylı bilgi için bkz. Morgan, G.: **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, Aralık 1998.

Psikolojisi” adlı eseri dikkat çekmiştir. İngiltere’de 1951 yılında Elliot Jaques tarafından yazılarak basılan “The Changing Culture of a Factory” adlı kitap kültür kavramının kullanıldığı ilk çalışma olmuştur.

Literatüre göreceli olarak yeni bir katkı olan ‘Örgütsel Kültürler’ terimi, Pettigrew tarafından 1979 yılında Administrative Science Quarterly dergisinde yazılan bir makale ile Amerikan akademik literatürüne girmiştir. Amerikan literatüründe, aynı terim Blake ve Mouton (1964) tarafından daha sonra diğerlerinin iklim olarak adlandırdıklarının ne olduğunu göstermek için gelişigüzel olarak kullanılmıştır. Daha alışılmış bir terim olan “corporate culture” (kurum kültürü) daha önce 1976’da Silverzweig ve Allen tarafından ele alınan bir makalede yer almıştı ama 1982’de Deal ve Kennedy tarafından yayınlanan bu başlığı taşıyan bir kitaptan sonra ve özellikle McKinsey-Harvard İşletme okulundan arkadaşları Peters ve Waterman’ın aynı yıl yayınlanan “Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) eşlik eden başarısından sonra popülerite elde etti (Hofstede vd., 1990: 286).

Örgüt kültürü yazarlarından Ouchi, Z teorisi ile Amerikan ve Japon yönetim tarzlarını karşılaştırmış, Japon örgütlerinin ekonomik başarı elde etmelerinin ardında örgüt dinamiklerinin olduğu kanısından hareketle, Z tipi örgütlerin karakteristiğini ortaya koymuştur.

Örgüt kültürü kavramının literatüre ilk kez girişi yukarıda belirtildiği gibi Administrative Science Quarterly dergisinin özel sayısında yer alan Pettigrew’in “Örgüt Kültürleri Üzerine” (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi ile olmuştur. Bu makale ile Pettigrew örgüt kültürü kavramına yönetsel araştırmalar açısından yaklaşmıştı;

“Günlük amaç ve konuların peşindeyken daha az araçsal olanlar kolay unutulur, etrafımızdaki bu konulara daha kuvvetli toplumsal doku anlam kazandırır. Yine de bireylerin verili bir ortamda işlev görebilmeleri için devamlı olarak üzerinde hareket edebilecekleri gerçeklik duygusuna sahip olmaları gerekir (Pettigrew, 1979: 574, akt. Yağmurlu, 1997: 717). Kültür, belirli bir grup için belirli bir zaman diliminde faaliyet gösteren bu tür açıkça ve toplu olarak kabul edilmiş anlamlar sistemidir” (Pettigrew, 1979: 574).

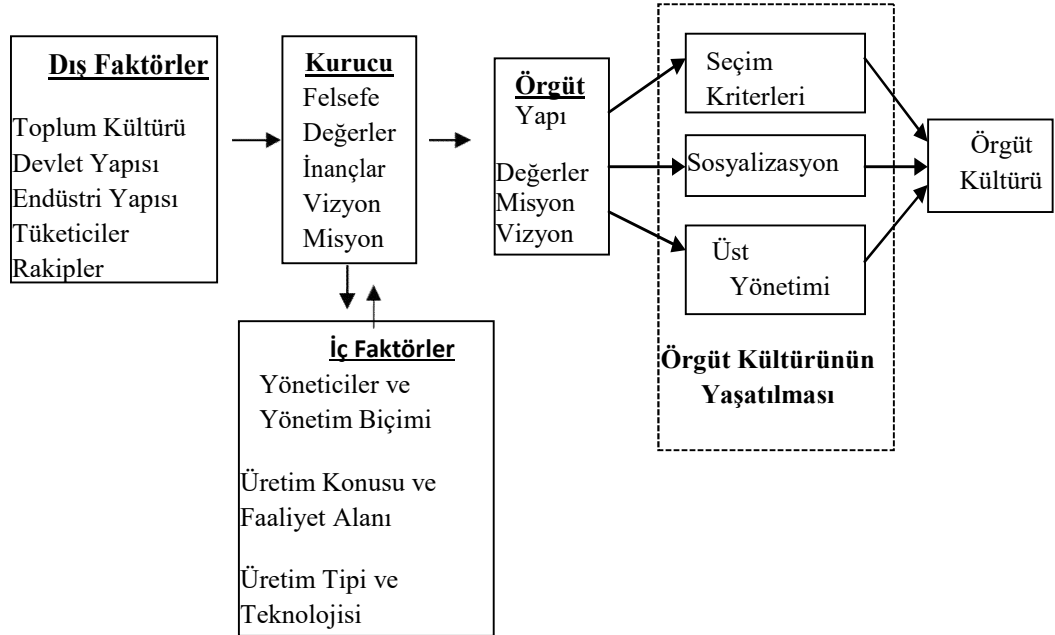
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlar (Şişman, 2011: 105- Balcı, 2002: 56, akt. Çelik, 2013: 17-18):

- Örgüt üyelerinin örgütün kurucu/yöneticilerinin örgüte taşıdıkları varsayım, değer ve artifaktları benimsemeleri sonucu,
- Örgüt üyelerinin, iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimler sonucu,
- Örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunları gibi sorunlara ilişkin olarak örgüt üyelerinin geliştirdikleri çözümler sonucu olmak üzere üç farklı şekilde oluşur.

Aşağıdaki şekilde örgüt kültürünün oluşumu gösterilmektedir.

Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yaşatılma Süreci



Kaynak: Baytok, 2006: 27.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında örgüt kültürü oluşumunda dış çevre, iç çevre, kurucular ve örgüt arasındaki etkileşim görülmektedir.

Dış Çevre Faktörleri. Örgütlerin birer açık sistem¹³ olduğu düşünülürse örgüt kültürünün oluşumunda bilgi, teknoloji gibi örgüt girdileri çevre ile etkileşim halindedir. Girdilerin işlendiği bilgi işleme aşaması, örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlar ve böylece örgütün çevresine zenginleşmiş kültürel öğeler ya da diğer bir deyişle yeni girdiler sunar. Böylece örgüt için bir uyarılma süreci başlar ve örgüt negatif entropi¹⁴ oluşturarak çevre ile etkileşime girer. Bu etkileşim sürecinde örgüt seçici bir mekanizma aracılığıyla ve çevre ile ilişkisini “belirli bir kararlılıkta” sürdürür. Böylece çevre, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan bir örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlar (Sargut, 1994, akt. Şeşen, 2017: 598).

Kurucunun Rolü. Kurucuların sahip oldukları düşünce, inanç ve değerleri örgüte taşıması örgüte bir bakış açısı kazandırır. Bu düşünce, inanç ve değerler ışığında kurulan ya da varlığını devam ettiren örgüt diğer örgütlerden farklılaşan kendine özgü bir kültür oluşturur. Örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucular değil, örgütün yönetici/liderleri de benimsedikleri yönetim felsefesi, örgüt çalışanları ile iletişim kurma tarzı gibi farklı şekillerle örgüt kültürü oluşumunda önemli rol üstlenirler.

İç Çevre Faktörleri. Çalışanların bireysel olarak örgüte taşıdıkları kültürler, bu kültürün örgüte yeni katılanlara aktarılması, yönetici değişiklikleri ya da yeni yöneticilerin örgüte karşı benimsediği tutum, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç çevre faktörleri arasında sayılabilir.

Örgüt kültürü oluşumunda kurucular/yöneticiler, iç çevre ve dış çevre faktörlerinin etkileri ve aralarındaki etkileşim, örgütün varlık nedeni yani misyonu, örgütün

¹³ Açık sistem, girdileri işleyerek çıktılarını dönüştüren, bu çıktıları geribildirimler aracılığıyla tekrar girdi olarak kullanan, sınırları aracılığıyla çevreden ayrılan bir yaklaşımı ifade eder. Sistem kendisini oluşturan parçalar yani alt sistemlerden meydana gelir ve parçaların toplamından daha farklı bir anlam ifade eder. Açık sistem yaklaşımının kavramlarına (girdi, farklılaşma, holizm, çevre, sınırı, dönüşüm süreci, geribildirim/geri besleme, çıktı ve entropi) ilişkin detaylı bilgi için bkz. Tortop v.d.: **Yönetim Bilimi**, Ankara, Nobel, 2012, s. 164-167.

¹⁴ Entropi sistemin düzensizliğe yönelmesi, dışarıdan kaynak veya enerji sağlanamaması ve bunun sonucu olarak da sistemin çöküşü anlamına gelir (Tortop vd., 2012: 167). Negatif entropi ise, sistemde meydana gelen düzensizliğin ortadan kaldırılmasına ilişkin çabaları ifade eder.

geleceğine ilişkin görünümü yani vizyonu, değerleri ve yapısı üzerinde etkilidir. İç ve dış çevre faktörleri, kurucuların örgüt yapısı ve unsurlarını şekillendirmesi ile örgüt kültürü oluşur.

1.3. Örgüt Kültürü Unsurları

Örgüt kültürü kurucu, yönetici ya da çalışanların benimsediği normlar ve değerler üzerinde şekillenir. Bu normlar ve değerlerin arka planında ise temel varsayımlar ve inançlar yer alır. Temel varsayım ve inançların yansımaları olan değerler ve normlar örgütün diğer örgütlerden ayırt edilmesini sağlar. Yani örgüt kültüründen bahsedebilmek ya da örgüt kültürünü tanımlayabilmek için değerler, normlar, temel varsayım ve inançlardan bahsedebilmek ya da tanımlayabilmek gerekir.

Değerler ve Normlar. Değerler, bir örgütte nelerin iyi ya da kötü, nelerin doğru ya da yanlış olduğunun göstergeleri niteliğinde olan “*bilinçli* yargılar”dır. Örgüt kültürü ile ilişkilendirildiğinde değerler, “ortak değerler” olarak incelenmekte olup; “örgüt veya iş birimindeki insanların ortaklaşa paylaştıkları ve kendi değer hiyerarşilerinde en yüksek noktaya yerleştirdikleri değerleri” (McShane ve Von Glinow, 2016: 253) ifade eder.

Normlar ise, “örgüt içerisinde dayanışma ve denetim sağlayan kurallar bütünü” olarak nitelendirilebilir. Örgüt çalışanlarının bu kurallar bütününe uyması beklenir. Uyulmadığı takdirde çeşitli yaptırım ve cezalar uygulanır (Güney, 2017: 188). Normları değerlerden ayıran en önemli özelliği bu yaptırım mekanizmasıdır.

İnançlar ve Varsayımlar. “*Bilinçsiz*, kesin kabul edilen algılar veya ideal davranış protipleri” olan ortak varsayımlar, problem ya da fırsatlarla karşılaşıldığında nasıl düşünülmesi gerektiği ya da nasıl hareket edileceği konusunda yol göstericidirler (McShane ve Von Glinow, 2016: 253). İnanç ise, “bireyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin obje hakkındaki bilgisinin tamamı”dır (Erkmen, 2010: 50-51).

1.4. Örgüt Kültürü Taşıyıcıları

Örgüt kültürünün görünen yüzünü oluşturan kültür taşıyıcıları buzdağı metaforuyla anlatıldığında suyun yüzeyinde kalan kısımdır. Çalışma kapsamında kültür

taşıyıcıları olarak dil, hikâyeler ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, ritüeller, törenlere yer verilecektir.¹⁵ Bunlar aynı zamanda Schein’ın kültür düzeylerinin en üstünde yer alan artifaktlar olarak da değerlendirilebilir.

1.4.1. Dil

Dil, bir grubun üyelerinin bir diğerine anlamlar aktarmak için sözlü sesler ve yazılı göstergeleri kullandıkları özel bir şekil veya biçim (Trice, 1984, akt. Trice ve Beyer, 1984: 655) dir.

- Bir kültür taşıyıcısı olarak dil, “The Container Store” şirketinden bir örnekle şöyle izah edilebilir: Bu şirket çalışanları, birbirlerine iltifat etmek için “bir müşteriye veya başka bir çalışana yardım etmek için her türlü şeyi yapmak” anlamına gelen “taşralı” kelimesini kullanırlar (McShane ve Von Glinow, 2016: 257).

1.4.2. Hikâyeler ve Mitler

Hikâye, gerçek olaylara dayalı bir anlatım, genellikle gerçek ve kurgunun bir kombinasyonudur (Trice, 1984; Trice ve Beyer, 1984: 655). Hikâyeler, “çalışanlar arasında paylaşılan ve yeni çalışanları örgüt hakkında bilgilendirmek amacıyla söylenen gerçek olaylardan uyarlanmış kısa anlatılardır” (Daft, 2015: 340).

Kültürel değerleri hatırlatıcı nitelikte (Güney, 2017: 186) olan hikâyeler pozitif ya da negatif içerikte olabilirler. Örneğin; çalışanları ile doğrudan ilgilenmeyi tercih eden bir yöneticinin örgüt içerisinde anlatılması pozitif bir hikâye örneğidir. Örgütün imkânlarını –para ya da malzeme- kendi amaçları doğrultusunda kullanan bir yöneticinin ya da çalışanın tespit edilerek işine son verilmesi ise negatif bir örgütsel hikâye örneğidir (Güney, 2017: 187).

¹⁵ Literatürde kültür unsuru olarak incelenmesi tartışmalı olan bir kavram ideolojidir. Trice ve Beyer’e göre ideoloji, “olup bitenlerin nasıl işlediğine ilişkin birbirleriyle ilişkili bir dizi inançlar sistemi”dir. Bireylerin ya da grupların belli davranışlarının ideolojiler ile açıklanabileceğini öne süren yazarlar, ideolojiyi bir kültür ögesi olarak değerlendirirler (Trice ve Beyer, 1993: 33, akt. Doğan, 2012: 56). İdeolojinin kültürel bir öge olarak değerlendirilmesini ise, ideolojilerin genellikle normlar aracılığıyla bireylerin belli davranışlar sergilemeye zorlaması, inançların ideolojiler haline dönüştüklerinde duyguları daha güçlü olarak yansıttıklarını ve geçmişteki ya da niyetlenen davranışların tutarlı bir manevi gerekçe sundukları gibi üç nedene bağlayarak açıklarlar (Trice ve Beyer, 1993: 34, akt. Doğan, 2012: 56).

- Örgütsel bir hikâye örneği, Ogilvy şirketi yönetim kurulu üyeleri toplantı salonundaki koltuklarında Rus matruşka bebekler bulduklarını naklederler. Kurul üyeleri, iç içe geçmiş bu matruşka bebekleri en küçük bebeğe ulaşıncaya kadar açarlar ve “Eğer sizden daha küçük insanları işe alırsanız cüceler şirketi olursunuz. Eğer sizden daha büyük insanları işe alırsanız devler şirketi olursunuz” (McShane ve Von Glinow, 2016: 257) mesajıyla karşılaşır. Böylece Rus matruşka bebekler, Ogilvy şirketinin bir parçası ve “yeteneklileri işe alma”nın bir simgesi haline gelmişlerdir.

Mit, genellikle bir şeyin kökenlerini veya dönüşümlerini açıklamak için kullanılan hayal edilmiş olayların bir anlatımıdır. Ayrıca, kanıtlanmış gerçeklerle desteklenmeyen belirli yöntemler ve davranışların pratik faydaları hakkındaki mutlak bir inançtır (Trice, 1984; akt. Trice ve Beyer, 1984: 655).

1.4.3. Liderler ve Kahramanlar

Liderlik, örgüt çalışanlarının paylaşılmış/ortak bir vizyon doğrultusunda bir araya gelmelerini, ortak hedeflerin benimsenmesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için katkı sağlayan, “enerjik bir süreç” (Güney, 2017: 185) olarak değerlendirilebilir. Bu liderlik sürecini yürüten lider, örgütü vizyon doğrultusunda ve örgüte taşıdığı değerler, benimsediği felsefe ve iş yapma tarzı ile diğer örgütlerden farklılaştırıcı yani örgüt kültürünün taşıyıcısı bir rol üstlenir.

Örgütün değer ve inançlarını ve diğer kültür öğelerini bünyelerinde taşıdığı varsayılan kahramanlar, örgütün diğer üyeleri için “rol model”dirler ve kültürün benimsenmesini kolaylaştırırlar. Rol model konumundaki kahramanlar, örnek davranışlar sergileyerek örgüt değerlerinin oluşumuna katkı sağlarlar. Örgüt kahramanları, erişilmesi mümkün olmayan kimseler değildir, dolayısıyla diğer çalışanlar da “örgütsel kahraman” pozisyonuna gelmek için çabalarlar (Güney, 2017: 187).

1.4.4. Semboller

Sembol, “farklı bir şeyi çağrıştıran bir ögedir” (Daft, 2015: 340). Semboller, bir kültür içerisinde özel bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya objelerdir

(Wilkins, 1984, akt. Hofstede vd., 1990: 291). Törenler, hikâyeler, kutlamalar... aslında hepsi daha derinde yeralan değerleri simgeleyen birer semboldür. Sadece bunlar değil, örgütün fiziki tarafı da bir semboldür (Daft, 2015: 340). “Masalar, sandalyeler, ofis alanları ve duvar askılarının olma (veya olmaması) kültürel bir anlama sahip eşyalardan sadece bazılarıdır” (McShane ve Von Glinow, 2016: 258). Tek başına bir anlam ifade etmeyen bu yapılar, bir örgüt ortamında bir araya getirildiğinde o örgütün kültürüne ilişkin önemli ipuçları sunabilir.

1.4.5. Ritüeller

Ziyaretçilerin karşılanma şekli, üst yöneticilerin birbirleriyle iletişim kurma şekli ya da çalışanların yemek için harcadıkları zaman örneklerinde olduğu gibi ritüeller, “örgütün kültürünü ortaya koyan günlük örgütsel hayatın programlı rutinleridir”. Bu ritüeller, kültürel değer ve varsayımların sembolik anlamına sahip, tekrarlanan ve önceden tahmin edilebilen olaylardır. Örneğin; BMW, hız odaklı kültüre sahip bir şirkettir ve bu hız odaklı kültür çalışanların ofis içerisindeki yürüyüşlerine bile yansımıştır. Bir BMW yöneticisi bu durumu şöyle nakleder: “Diğer şirketlerin koridorlarında ve hollerinde yürürken insanlar neredeyse emekler gibi ve yavaş hareket ederken BMW çalışanları adeta uçmaktadır” (McShane ve Von Glinow, 2016: 256-257).

Başka bir ritüel örneği; Wal-Mart’ın şirket şarkısı. Çalışanları bir arada tutabilmek ve motive edebilmek için şirketin kurucusu Sam Watson’ın eşliğinde şu şarkı söylenir: “W deyin, A deyin, L deyin şimdi M, A, R, T deyin!” (Robbins ve Judge, 2012: 531) ve böylece şarkı şirketin ritüeli haline gelir.

1.4.6. Törenler

Tören, genellikle bir izleyicinin faydası için sosyal etkileşimler üzerinden gerçekleştirilen kültürel anlatımların çeşitli biçimlerini tek bir olayda birleştiren nispeten ayrıntılı, etkileyici, planlanmış faaliyetler dizisidir (Trice, 1984; akt. Trice ve Beyer, 1984: 655).

‘Geçiş törenleri’, ‘değer düşürme törenleri’, ‘geliştirme törenleri’, ‘yüceltme törenleri’ ve ‘bütünleşme törenleri’ (Güney, 2017: 186) gibi çeşitleri¹⁶ olan törenler, belirli bir izleyici kitlesine yönelik olarak gerçekleştirilir (McShane ve Von Glinow, 2016: 257).

1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışına paralel olarak, kavram birçok yönüyle çalışılmış ve kavrama ilişkin çeşitli modeller ileri sürülmüştür. Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisine istinaden içeriğine Türkiye’nin de dâhil olduğu bir çalışma olması sebebiyle G. Hofstede’in Kültür Sınıflamasına, literatürde öne çıkan modeller olması ve örgüt kültürünün ortaya çıkış sürecinde önem teşkil etmeleri sebebiyle Deal ve Kennedy Modeli, Peters ve Waterman Modeli ve William Ouchi’nin Z teorisine yer verilmiş, çalışmaya esas teşkil edecek olması sebebiyle Denison modeline ve Denison modeli ile ilgili olması sebebiyle de Quinn ve Cameron modeline değinilmiştir.

1.5.1. Geert Hofstede’in Kültür Sınıflaması

Toplumsal kültür kuramcılarında Hofstede, 1967-1973 yılları arasında içerisinde 72 farklı millet ve yirmi farklı dilden katılımcının olduğu IBM şirketinde 116 000 anket uygulamıştır. Bu çalışmasının sonunda, dört bağımsız toplumsal değer sistemi ortaya koymuştur. Bunlar, “güç mesafesi”, “belirsizlikten kaçınma”, “bireysellik-çoğulculuk” ve “erillik-dişilik” olarak adlandırılmıştır (Hofstede vd., 1990: 287-289, akt. Yüksel, 2013: 40). Daha sonra yapılan çalışmalarda ise, *uzun-kısa vadeli yönelim* boyutları eklenmiştir.¹⁷

- *Güç Mesafesi*. Güç mesafesi, kurum (aile gibi) ve örgütlerin daha az güçlü üyelerinin gücün eşitsiz dağılımını bekledikleri ve kabul ettikleri boyut olarak tanımlanır (Hofstede, 2011: 9). Bu boyut açısından Türkiye, güç mesafesinin yüksek olduğu bir toplumsal kültüre sahiptir (Hofstede-Insights).

¹⁶ Tören çeşitlerine ilişkin detaylı bilgi için bkz. Trice & Beyer, “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials,” *Academy of Management Review*, Vol.9, No:4, 1984, pp. 653-669.

¹⁷ Ayrıca literatürde bazı çalışmalarda denetim noktası ve hazcılığa karşı kısıtlılık boyutlarına yer verilmeyle birlikte, bu çalışma kapsamında söz konusu boyutlara değinilmeyecektir.

- *Bireycilik/Toplulukçuluk.* Bireycilik-toplulukçuluk boyutu bir toplumdaki insanların gruplara entegre olma derecesidir. Bireycilik, insanlar arası bağların zayıf olduğu, herkesin kendi ve yakın ailesi ile ilgilendiği kültürlerdir. Diğer yandan toplulukçuluk kültürü insanların doğduklarından beri sorgulanmayan bir bağlılıkla onları koruyan sıklıkla geniş ailelerin olduğu güçlü, bağlılığın olduğu gruplara ve diğer muhalif gruplara entegre edilirler (Hofstede, 2011: 11). Bu boyut açısından Türkiye, toplulukçu kültüre sahip bir ülkedir (Hofstede-Insights).
- *Belirsizlikten Kaçınma.* Bir toplumun belirsizliğe tahammülü ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan ülkeler çok duygusaldır ve içlerindeki gerginlik enerjisiyle motive olurlar. Bunun karşısındaki belirsizliği kabul eden kültürler ise alışık olduklarından farklı olan fikirlere daha hoşgörülüdürler; daha az kurala sahip olmaya çalışırlar ve felsefi ve dini konular üzerinde ampirist ve görelidirler ve akımların yan yana olmasına izin verirler. Bu kültürdeki insanlar soğukkanlıdır ve düşüncelidirler ve çevreleri tarafından beklenilmeyen duygularını ifade ederler (Hofstede, 2011: 11). Bu boyut açısından Türkiye, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir ulusal kültüre sahiptir (Hofstede-Insights).
- *Dişilik/Erillik.* Dişilik-erillik boyutu, herhangi bir toplum için önemli bir konu olan cinsiyetler arası değerlerin dağılımını ifade eder. IBM çalışmaları, toplumlar arasında kadınların değerlerinin erkeklerin değerlerinden daha az farklılaştığını, bir tarafta erkeklerin değerlerinin bir ülkeden diğerine çok iddialı, rekabetçi ve azami ölçüde kadınların değerlerinden farklı bir boyut içerdiğini, diğer tarafta kadınların değerlerine benzeyen ılımlı ve şefkatli bir boyut içerdiğini göstermiştir. İddialı taraf ‘eril’ ve ılımlı, şefkatli taraf ‘dişil’ olarak adlandırılır. Dişil ülkelerde kadınlar erkeklerle aynı ılımlı ve şefkatli değerlere sahiptirler; eril ülkelerde kadınlar bir nebze -erkeklerle aynı olmasa da- iddialı ve rekabetçidirler (Hofstede, 2011: 12). Bu boyut açısından Türkiye, dişil bir toplumsal kültüre sahiptir (Hofstede-Insights).

- *Uzun/ Kısa Vadeli Yönelim.* Uzun/kısa dönemli yönelim, Çinli uzmanlar tarafından hazırlanan anket aracılığıyla 23 ülkede öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonunda Hofstede'in beşinci boyutu olarak eklenmiştir. Uzun dönemli yönelim, sabır, utanma duygusu ve tutumluluk değerleri ile ilişkilendirilirken, geleneklere saygı, karşılıklı sosyal zorunluluk gibi değerler kısa dönemli yönelim ile ilişkilendirilir (Hofstede, 2011: 13). Uzun ya da kısa vadeli yönelim açısından Türkiye, orta noktada yer almaktadır (Hofstede-Insights).

1.5.2. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman (1982), “Mükemmeli Arayış” adlı çalışmalarında Amerikan iş hayatında başarıları ile öne çıkan, fark ve değer yaratan, uluslararası rekabette önde olan başarılı şirketleri inceleyerek bu şirketlerin başarılarının ardındaki nedenleri araştırmışlardır. Yazarlar bu araştırmayı, ‘3M’, ‘Disney’, ‘McDonals’ ve ‘Boeing’ gibi farklı sektördeki şirketler üzerinde gerçekleştirmişler ve bu şirketleri başarılı kılan ve diğerlerinden ayıran sekiz ortak özellik olduğunu belirtmişlerdir (Güney, 2017: 607).

Bu başarılı “mükemmel firmalar”ın sekiz ortak özelliği ise şöyledir (Peters ve Waterman, 1982: 13-15, akt. Güney, 2017:607);

- * Başarmaya eğilim,
- * Müşteriye yakınlık,
- * Girişimcilik ve özerklik,
- * İnsanlar aracılığıyla verimlilik,
- * Yalın örgüt yapısı,
- * İşi sahiplenme, değer yönelimi,
- * Kendi işine bakmak,
- * Eş zamanlı, gevşek sıkı özellik gösterme.

1.5.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (2000: 12), organizasyonları risk ve geribildirim açısından ölçütler ve bu faktörleri dört kültür sınıflandırması önerisinde bulunmak amacıyla kullandılar: “Sert- Erkek, Maço Kültür”, “Sıkı Çalış/ Sert Oyna Kültürü”, “Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü” ve “Süreç Kültürü” (Cacciattolo, 2014: 6).

- *Sert-erkek*, çalışanların yüksek risk aldıkları ve eylemleri üzerine hızlı geribildirim aldıkları bir maço kültürüdür (Deal ve Kennedy 2000: 12, akt. Cacciattolo, 2014: 6).
- *Sıkı çalış/ sert oyna* kültürü satış örgütlerini (sale organization) temsil eder, çok az risk alır fakat hızlı geribildirim elde ederler. Kültürün bu tipinde çalışanların faaliyette bulunması zamanın çoğunun pozitif ve oldukça aktif olması için gereklidir (Deal ve Kennedy 2000: 13, akt. Cacciattolo, 2014: 6).
- *Şirketin üzerine iddiaya gir* kültüründe büyük iddia (‘big stakes’) kararları alınır ama sonuçlar -ve kararların doğru olup olmadığı- çok uzun bir süre sonra bilinir (Deal ve Kennedy 2000: 14, akt. Cacciattolo, 2014: 6).
- *Süreç kültürü* risk almayan, çok az geri dönüşün olduğu ve çalışanların nihai sonucun ne olduğundan ziyade işlerin nasıl yapıldığıyla daha çok ilgilendiği örgütleri yansıtır (Deal ve Kennedy 2000: 14, akt. Cacciattolo, 2014: 6). Yüksek bürokrasi ve kırtasiyeciliğin sunulduğu kamu hizmetindeki örgütler kültürün bu çeşidini benimser (Cacciattolo, 2014: 6).

1.5.4. Z Teorisi

Ouchi, çalışmalarında personelin işte kalma süresi, kararların veriliş biçimi, sorumluluk kaynağı, personelin değerlendirilme ve yükselme şekli, kontrol mekanizmaları, personele çalışan gözüyle bakma (Parlak, 2011: 98) gibi konuları incelemiştir. Sayılan bu kriterlere göre Amerikan ve Japon tipi örgütleri karşılaştıran Ouchi, Amerikan tipi örgütlerde kısa dönemli istihdam, bireysel kararlar ve

sorumluluk, hızlı değerlendirme ve terfi, açık kontrol mekanizmaları, uzmanlaşmış mesleki yükselme ve personele çalışan gözüyle bakma söz konusu iken, Japon örgütlerinde ömür boyu istihdam, birlikte/kollektif karar alma, müşterek sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, örtülü kontrol, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, bütüncül görüşün (Parlak, 2011: 98) ön plana çıktığını ileri sürer. Z tipi örgütlerin karakteristikleri şunlardır (Parlak, 2011: 99):

1. Uzun süreli istihdam,
2. Birlikte karar alma,
3. Bireysel sorumluluk,
4. Yavaş değerlendirme ve terfi,
5. Açık ve biçimsel ölçme yoluyla üstü örtülü informel kontrol,
6. Orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolları,
7. Aileyi de içine alan bütüncü görüş.

Z teorisi, özellikleri bakımından Japon örgütlerinin özelliklerini taşımakla birlikte Japon örgütlerinden ayrılan en temel özelliği Amerikan örgütlerinin özelliklerini yansıtan bireysel sorumluluğu esas almasıdır. Ayrıca Japon örgütlerinin uzmanlaşmamış mesleki gelişme özelliği yerini orta derecede uzmanlaşmış kariyer yollarına bırakmıştır (Parlak, 2011: 99).

1.5.5. Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron&Quinn tarafından geliştirilen “Rekabetçi Değerler Modeli”, yatay ve dikey olmak üzere iki eksen üzerinde hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrasi olmak üzere dört kültür tipinden bahsederler. Yatay ekseninde bir uçta içsellik diğer uçta dışsallık, dikey ekseninde ise, bir uçta esneklik diğer uçta istikrar boyutları bulunmaktadır. İki boyutlu bir model olması sebebiyle Denison modeliyle benzerlik taşır. Yazarlar iki boyut neticesinde dört tip örgüt kültürü tanımlamışlardır:

- **Hiyerarşi Kültürü.** Klan kültürü gibi içsel odaklı olan hiyerarşi kültürü, merkezileşmiş yönetim kontrolü üzerinde durur. Bu kültür türü genellikle, politika ve prosedürleri izleyen ve kurallara dayalı kamu kurumlarına odaklanır. Mevcut prosedürleri izleyerek işlerin doğru yapılmasına önem

veren bu örgütler, bilinen benzer sorunlara etkili yanıt verebilirken, bilinmeyen sorunlarla baş edemezler (Schimmoeller, 2010: 128).

- **Pazar Kültürü.** Dışsal konulara odaklanırken merkezileşmiş kontrole vurgu yapar. Performans ölçümü yapılırken çalışanları rekabetçi ve verimlili olmak için teşvik eder (Schimmoeller, 2010: 128).
- **Klan Kültürü.** İçsel odaklı ve esnek olan klan kültürü örgütleri müşteri ve çalışanlarına arkadaşça yaklaşır ve kendini adanmış çalışanların olduğu geniş bir aile gibidir (Schimmoeller, 2010: 128).
- **Adhokrasi Kültürü.** Adhokratik kültür esnektir fakat hiyerarşi kültürünün tam tersine, dışsal odaklıdır. Değişen dış koşullara cevap vermek için hızla takımlar oluşturulur ve üyeler belirsiz durumlarla uğraşırken esnek, yaratıcı ve rahattır (Schimmoeller, 2010: 128).

1.5.6. Denison Modeli

Denison, dört temel boyut ve her boyuta ilişkin üç temel alt boyut belirleyerek bir model önerisinde bulunmuştur. Bu çalışmada da, Denison modeli esas alınmıştır.

Denison örgüt kültürü ve etkililik (effectiveness) arasındaki ilişki üzerine odaklanan bir örgüt kültürü modeli öne sürmüştür. Model geliştirmek için yaptıkları çalışmalarında dört özelliğin etkililik ile ilişkisini tanımlamak için beş firmada (P&G, Medtronic, People Express Airlines, Detroit Edison, Texas Commerce, Texas Commerce Bancshares) nitel örnek olay çalışması ve 764 firmada nicel araştırma sürdürmüşlerdir (Denison ve Mishra, 1995: 204). Üç firmada (Medtronic, People Express Airlines, Detroit Edison) yaptıkları araştırmalar sonucunda katılım, tutarlılık, uyum ve misyonun kültürel bir özellik olarak etkililik/performansla pozitif olarak etkili (Denison ve Mishra, 1995) olduğu yönünde dört temel hipotez oluşturmuşlardır.

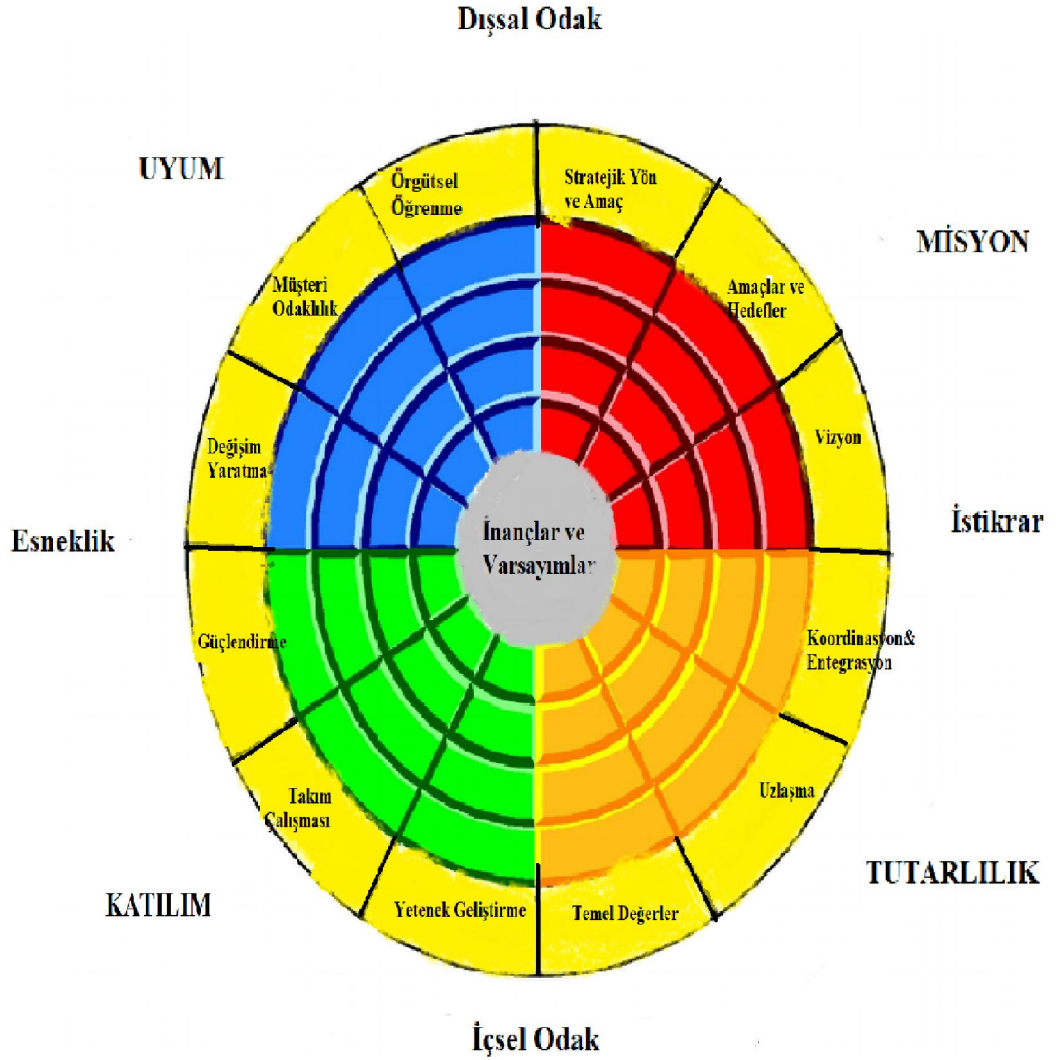
Bu ölçüm aracında misyon ve uyum dışsal odağa sahipken, katılım ve tutarlılık içsel odağa sahiptir (Adams, 1999: 51). Özelliklerin ikisi –katılım ve uyum- esnekliğin, açıklığın, istekliliğin göstergeleridir ve gelişmenin güçlü işaretleridir. Diğer iki

özelliik -tutarlılık ve misyon- entegrasyon, yönelim ve vizyonun göstergeleridir ve kârlılığın en iyi işareleridir. Dört özelliğın her biri de kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans gibi etkililiğın diğeri önemli işareleridir (Denison ve Mishra, 1995: 204).

Denison teorisi değışim kabiliyeti ile istikrarı, dışsal adaptasyonla içsel bütünleşme perspektiflerini birleştirir. Katılım ve tutarlılık temel olarak bir örgütün içsel dinamiklerini belirtir; öte yandan uyum ve misyon örgütün dışsal çevresiyle ilişkilerine odaklanır. Katılım ve uyum birleşimi değışim ve esneklik için örgütün yeterliliğini belirtir; tutarlılık ve misyon birleşimi istikrar sağlar (Adams, 1999: 52-53).

Denison Örgüt Kültürü Modeli ve Boyutları. Modelin temelinde temel inançlar ve varsayımlar vardır. Örgüt kültürünün bu derin seviyesi hakkında genel olarak genelleme yapmak ve ölçmek zordur. Buna rağmen, bu temel inanç ve varsayımlar gözlemlenebilir örgütsel pratiklerde sonuçlanır ve katılım, tutarlılık, uyum ve misyon dört temel özelliğı tarafından temsil edilir (Fey ve Denison, 2003: 688). İnançlar ve temel varsayımları esas alan bir model olması sebebiyle Schein'ın örgüt kültürü ve kültür düzeyleriyle ilişkili bir modeldir.

Şekil 1.3: Örgütsel Kültür Modeli



Kaynak: Denison ve Fey, 2003: 689.

- 1. Katılım.** Etkili örgütler insanları yetkilendirir, takımlar etrafında örgütler ve insan yeteneklerini geliştirir (Becker 1964, Lawler 1996, Likert 1961, akt. Fey ve Denison, 2003: 688). Yöneticiler, idareciler ve çalışanlar örgüte bağlanır ve güçlü bir sahiplik duygusu hissederler (Katzenbach 1993, Spreitzer 1995, akt. Fey ve Denison, 2003: 688). Katılım özelliğinin boyutları:

i. **Güçlendirme:** Çalışanlara yetki ve kontrol verilir böylece çalışanlar inisiyatif alırlar ve kendi işlerini yönetmek için kabiliyete sahip olurlar. Bu, çalışanların örgüte doğru bağlılık ve bir sahiplik duygusu elde etmelerine imkân sağlar (Nier, 2008: 10). Bireyler kendi işlerini yönetmek için kabiliyet, inisiyatif ve güce sahiptirler. Bu güçlü bir sahiplik duygusu ve örgüte karşı sorumluluk yaratır (Denison vd., 2006: 6).

ii. **Takım Çalışması:** Çalışan davranışları bir dizi ortak hedefe yöneliktir. Takım temelli bir yaklaşım, hedefleri başarmak için güçlü bir sorumluluk duygusu hisseden tüm üyelerle örgüt başarmak için kullanılır (Nier, 2008: 10). Tüm çalışanların karşılıklı olarak sorumlu hissetmeleri için değer genel amaçlar doğrultusunda işbirliği yaparak çalışma üzerine yerleştirilir. Örgüt işi tamamlamak için takım çalışmasına dayanır (Denison vd., 2006: 6).

iii. **Yetenek Geliştirme:** Çalışanların yetenek ve yeterlik gelişimi, örgüt için kritik bir öneme sahiptir çünkü bunlar, rekabetçi kalmanın ve devam eden iş gereksinimlerini karşılamamanın bir yolu olarak görülmektedir (Nier, 2008: 10). Örgüt sürekli olarak süregiden iş ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi kalmak için çalışanların yeteneklerini geliştirmek amacıyla yatırım yapar (Denison vd., 2006: 6).

2. **Tutarlılık.** Etkili örgütler, iyi entegre edilmiş, iyi koordine edilmiş ve oldukça tutarlı olan güçlü kültürlerle¹⁸ sahip olma eğilimindedirler (Davenport 1993, Saffold 1988, akt. Fey ve Denison, 2003: 688). Tutarlılık genel bir düşünce yapısından kaynaklansa da içsel bütünleşme ve bir istikrar

¹⁸ Güçlü kültür, “öz değerlerin yoğun bir şekilde sahiplenildiği ve yaygın bir şekilde paylaşıldığı bir kültürdür” (Robbins ve Judge, 2017: 523).

kaynağıdır (Senge 1990, akt. Fey ve Denison, 2003: 688). Tutarlılık özelliğinin boyutları:

- i. Temel Değerler:** Üye beklentileri ve kimliği, örgütteki ortak bir değerler dizisine dayanmaktadır (Nier, 2008: 12). Örgütün üyeleri açık bir beklentiler dizisi ve bir kimlik duygusu oluşturan bir değerler dizisi paylaşır (Denison vd., 2006: 7).
 - ii. Uzlaşma:** Örgütteki önemli konulardaki farklılıklar üzerinden mutabakat ve uzlaşma, asgari çatışma ve yüksek düzeyde güvene sahip üyeler arasında kolaylıkla ulaşılır (Nier, 2008: 12). Örgütün üyeleri önemli konular üzerinde uzlaşmaya varabilir. Bu hem uzlaşmanın temel seviyelerini hem de farklılıklar oluştuğunda uzlaştırma kabiliyetini içerir (Denison vd., 2006: 7).
 - iii. İşbirliği ve Bütünleşme:** Örgütün çeşitli iş alanları, örgütün amaç ve hedeflerini karşılarken işin yapılması için engelleri kaldırarak birlikte işler (Nier, 2008: 12). Örgütün farklı fonksiyonları ve birimleri genel amaçları başarmak için birlikte iyi işleyebilir. Örgütsel sınırlar işin tamamlanmasına engel olmaz (Denison vd., 2006: 7).
- 3. Uyum.** Uyumlu örgütler değişim yaratmada deneyim, yeteneğe sahip olma ve yanlılarından öğrenme ve risk alma, müşterileri tarafından yönlendirilir (Nadler 1998, Senge 1990, Stalk 1988, akt. Fey ve Denison, 2003: 688). Uyum özelliğinin boyutları:

- i. Değişim Yaratma:** Örgüt gelecekteki değişiklikleri öngörürken değişen ihtiyaçları karşılamak için hızla değişir ve uyum sağlar (Nier, 2008: 13). Örgüt değişen ihtiyaçları karşılamak için uyarlanabilir yöntemler oluşturabilir. Örgüt iş çevresini yorumlayabilir, yeni değişikliklere hızlıca tepki verebilir ve gelecek değişiklikleri öngörebilir (Denison vd., 2006: 8).

- ii. **Müşteri Odaklılık:** Mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinimleri ve ihtiyaçları müşterilerin nihai memnun kalmaları endişesiyle yaptığı herşeyde organizasyon tarafından dikkate alınır (Nier, 2008: 13).
 - iii. **Örgütsel Öğrenme:** Örgütün çevresi örgütün yeteneklerini geliştirme ve değiştirme için fırsatlar elde eden ve dönüştüren işaretler sağlar (Nier, 2008: 13). Örgüt yetenekleri geliştirme, bilgi elde etme ve yeniliği teşvik etmek için fırsatlar içerisinde çevreden fırsatlar elde eder, dönüştürür ve yorumlar (Denison vd., 2006: 8).
4. **Misyon.** Etkili örgütler bir gelecek ifadesi ve stratejik hedefler ve tanımlanmış amaçlar, açık bir amaç duygusu ve yönelime sahiptirler (Mintzberg 1987, 1994; Ohmae 1982; Hamel and Prahalad 1994, akt. Fey ve Denison, 2003: 688). Bir örgütün temel misyonu değiştiğinde, değişiklik örgüt kültürünün diğer yönlerinde de oluşur (Fey ve Denison, 2003: 688). Misyon özelliğinin boyutları:

- i. **Stratejik Yön ve Amaç:** Örgüt için net bir strateji, örgütün amacının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar dolayısıyla üyeler, katkılarının ve davranışlarının bir bütün olarak örgütü nasıl etkilediğini anlarlar (Nier, 2008: 14).
- ii. **Amaçlar ve Hedefler:** Bütün üyeler açık bir yönlendirme duygusuna sahiptir çünkü kendi çalışmaları örgütün misyon, vizyon ve stratejiyle bağlantılı olan örgütün amaçlarını ve hedeflerini desteklemektedir (Nier, 2008: 14). Açık bir amaçlar ve hedefler dizisi misyon, vizyon ve stratejiyle ilişkili olabilir ve herkese işinde açık bir yönelim sağlayabilir (Denison vd., 2006: 8).

- iii. **Vizyon:** Herkes gelecekte nasıl görünmesi gerektiğine dair bir vizyon paylaşır, çoğunlukla kendi temel değerlerini temsil eden bir vizyon (Nier, 2008: 14). Örgüt gelecekteki arzulan bir durumun paylaşılması ortak bir görüşüne sahiptir. O yol gösterme ve yönlendirme sağlarken temel değerleri somutlaştırır ve örgütün insanlarının duygu ve düşüncelerini ele geçirir (Denison vd., 2006: 9).

Denison modeli, içsel ve dışsal odak, kontrol ve esneklik gibi iki boyutlu bir model olması bakımından “Rekabetçi Değerler Modeline (CVF)” benzemekle birlikte aralarında önemli farklılıklar da vardır. Denison Örgüt Kültürü Anketi (DOCS), bir profil yaklaşımını kullanmasına rağmen, CVF’nin en önemli farklarından biri, - başlangıçta bir liderlik çerçevesi olarak geliştirildi- ilk olarak *kültür tiplerinin* değerlendirilmesine sebep oldu. Bu önemli seçimin birkaç sonuçları vardır. Denison ve arkadaşları tarafından geliştirilen özellik modeli kültür unsurları arasındaki denge üzerine odaklanırken, CVF örgütsel tipleri açıklamak için tasarlanır. Denison ve arkadaşlarının modelleri, bir örgüt için sadece olası güçlü içsel ve dışsal değerleri ve hem durağanlık hem de esneklik kabiliyetleri sergilemek için değil, aynı zamanda etkili örgütler tüm dört özelliğin yüksek seviyesiyle gösterilerek tam profil sergileyen kuruluşlardır (Denison, 1990, akt. Denison, 2014: 151-152).

Bir diğer önemli fark, ikinci derece ölçüm modelidir. Her bir özellik üç endeksle değerlendirilir, bunların her biri belirgin davranışlar ve değerlerin ölçülebilir seviyesinde özelliğin belirli bir yönünü işlevselleştirir (Denison, 1990, akt. Denison, 2014: 152).

1.6. Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürü

Her ne kadar kamu kurumu ve dolayısıyla yasal mevzuat sınırları içerisinde hizmet sunan birimler olsalar da her belediyenin kurulduğu tarih, içerisinde bulunduğu coğrafya, hizmet sunduğu çevre ve o çevrenin yerel ihtiyaçları farklılaşmaktadır. Mahalli müşterek ihtiyaçları karşılamak için kurulan belediyelerde, belediye örgütünün tepe yöneticileri konumunda olan belediye başkan/başkanlarının benimsemiş olduğu bir yönetim/liderlik tarzı vardır. Her çalışanın olduğu gibi her yönetici ya da liderin örgüte taşıdığı değerler, işlerin yapılış biçimi o belediyeyi diğer

belediyelerden farklılaştırır ve örgüt kültürünün o kendine has yapısına hizmet eden bir nitelik kazandırır.

Yasal mevzuat sınırlarında hareket eden belediyeler bünyesinde memur, işçi, sözleşmeli personel gibi çalışanları aracılığıyla hizmetlerini sürdürürler. Bu çalışanların işe başlatılması, örgütün çalışanlara tanıtılması ve örgüte uyum sağlamaları süreci örgüt kültürü açısından önemlidir. Nitekim belediyelerde uygulama alanı bulan norm kadro uygulamaları ve işe alınan personele yönelik olan net iş tanımları belediyelerde kültür oluşumu ve var olan kültürel uyumun sağlanması açısından önem teşkil etmektedir. Yine personelin ödüllendirilmesi, cezalandırılması, terfi ya da emeklilik gibi insan kaynakları faaliyetleri belediyelerde örgüt kültürünün bir parçasıdır. Nitekim bayramlaşma törenleri, lider-çalışan diyalogları, toplantı usulleri, belediyelerin binaları ve iç tasarımları, tercih ettikleri logolar ya da belediyelerdeki kahramanlar, örgütsel hikâyeler, şakalaşmalar ya da kullanılan üslup belediyelerde kültürün bir parçasıdır.¹⁹ Kültürün parçası ve görünen yüzü diyebileceğimiz bu taşıyıcılar örgüt çalışanlarının, lider ya da yöneticilerinin örgüte taşıdığı normlar ve değerlerin bir yansımasıdır.

Yerel kültürün izlerini taşıyan ve yerel nitelikli hizmetler sunan belediyeler, her ne kadar bürokratik yapılanmalar ve yasal mevzuat sınırlarında hareket etseler de kendine özgü nitelikleri içerisinde barındırırlar ve bu kendine özgü nitelikler bir belediyeyi diğer belediyelerden ayıran bir kültüre sahip olmasını sağlar.

¹⁹ Örneğin; Kahramankazan Belediyesi çok katlı ve dairesel bir binada hizmet vermektedir. Belediye binasının içerisinde merdivenlerin olmadığı, katlara inişi-çıkışlarda asansör kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel kahraman olmamakla birlikte, belediyenin stratejik planında da yer verilen “Satıkadın” adlı bir yerel kahramanı vardır. İlgili belediyeye dair detaylı bilgi, logo vs. için bkz. Kahramankazan İlçe Belediyesi web sayfası (<https://www.kahramankazan.bel.tr>).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE YEREL YÖNETİMLER

2.1. Strateji

Köken itibariyle Eski Yunanca'ya dayandığı düşünülen strateji kelimesi, “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Ancak kelimenin etimolojik yönden “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamına gelen Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ileri süren görüşler de vardır. Kelimenin sözlük anlamı ise, “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” (Aktan, 2008: 5-6) olarak ifade edilmektedir.

Hofer ve Schendel stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” (Hofer ve Schendel, 1979, akt. Dinçer, t.y.: 19) olarak, tanımı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda (madde 3) yer alan stratejik plan tanımına paralel olduğu ileri sürülen (Leblebici ve Erkul, 2008) Chandler ise, “temel uzun-vadeli amaç ve hedeflerin kararlaştırılması, bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi” (Chandler, 1962: 13, akt. Sakin, 2018: 84) olarak tanımlamıştır. Ansoff ise stratejiyi, genel ve saf olmak üzere ikiye ayırır ve saf stratejiyi “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”, genel/karma stratejiyi ise, “işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralı” (Ansoff, akt. Dinçer, t.y.: 18) olarak tanımlar.

Savunma alanında yaygın olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte strateji, yönetim literatüründe “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılan kavram, firma/şirketlerin rakiplerine karşı izledikleri stratejiler olarak önceleri stratejik planlama, daha sonraları ise stratejik yönetim gibi bir yönetim tekniği ve disiplininin doğmasına sebep olmuştur (Aktan, 2008: 6).

2.2. Planlama

Yönetim bir faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler dizisinin önemli ve ilk aşaması olarak kabul edilen planlama ise, “ne yapılacağına önceden kararlaştırılması” (Parlak, 2011: 146) işlemidir. İngilizce’de “planning” olarak ifade edilen planlama, Gulick ve Urwick tarafından kısaltması “POSDCORB” olarak ifade edilen yönetim faaliyetlerinin ilki ve en önemlisidir.

Yönetim sürecinin ‘planlama’, ‘örgütlenme’, ‘yöneltme’, ‘eşgüdümleme’ ve ‘denetim’ olmak üzere beş aşamalı bir süreç olduğu düşünüldüğünde planlama bu sürecin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, “belirlenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak imkân ve vasıtaların tespiti, tayini ve seçimi işlemidir” (Parlak, 2011: 146). Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için “ne, kim tarafından, ne zaman, nasıl ve hangi kaynaklarla, niçin yapılacaktır?” sorularına aranılan yanıt, planlama faaliyetinin özünü oluşturmaktadır.

Diğer yönetim faaliyetlerinin öncülü niteliğindeki planlama, “değişik alternatifler arasından optimum olanı seçme süreci”dir. Yani “planlama bir süreç, plan ise bu süreç sonunda ortaya çıkan bir sonuçtur” (Koçel, 2018: 174). Bu çalışma kapsamında da planlama, bir plan ortaya koyma eylemi anlamında kullanılmıştır. Diğer bir deyişle, stratejik planı ortaya koyma sürecini ifade etmektedir.

2.3. Stratejik Yönetim

Yönetim¹, “belli bir amaca ulaşmak isteyen birden fazla insanın gerçekleştirdiği işbirliğine dayanan faaliyetler”dir (Parlak, 2011: 2). “Yalnızca iki bireyin çabalarını

¹ Eski Türkçede “idare” olarak kullanılan yönetim sözcüğünün batı literatüründe farklı yönetim olguları için kullanılan birden fazla karşılığı vardır. İşletme yönetimi anlamında “management” kavramı kullanılırken, kamu/kamusal yönetim anlamında ise “administration” kavramı kullanılmaktadır (Parlak, 2011: 1). Administration (idare) kavramının management (yönetim) kavramından çok daha dar ve daha sınırlı bir fonksiyonudur. İki kelimenin Latince kökenleri de önemli farklılıklar gösterir. Administration, hizmet etmek ve daha sonra yönetmek anlamına gelen “minor” (ufak, daha küçük) ve “ministrate” (Bakan/hükmetmek)’den gelir. Management, işleri ele almak anlamına gelen “manus” (eller) kelimesinden gelir. Anlamdaki temel fark ‘hizmet etmek’ (to serve) ve ‘kontrol etmek’ veya ‘sonuç elde etmek’ (to control or gain results) arasındadır. Kamu yönetimi (public administration), bir kamu hizmeti eylemidir ve kamu görevlileri başkalarından gelen

eşgüdümlemek söz konusu olduğu zaman bile gerekli olabilen” (Bozkurt ve Ergun, 2008: 266) yönetim faaliyetinin farklı konu ve uygulamalara yönelik olarak gerçekleştirilme teknikleri vardır. Bu tekniklerden stratejik yönetim, örgütün değişen çevre şartları, teknolojik yenilikler ortamında belirlenen stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmesini öngören önemli bir yönetim tekniğidir.

Stratejik yönetim, “bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği” olarak örgüt çevresinin analiz edilmesi, stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrol aşamalarını kapsayan ve örgütün uzun dönemli performansına yönelik “eylem ve kararlar bütünüdür” (Parlak, 2011: 266).

Stratejik planlama ve yönetim kavramlarına ilişkin olarak belirli bir karmaşıklık derecesi vardır. Bilerek ya da bilmeyerek bu iki terim sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılırlar her birinin uygun kullanımına ilişkin karışıklığa yol açar. Stratejik planlama daha çok stratejik planın geliştirilmesi üzerine odaklanan bir yerde konumlanır ve sıklıkla uygulama zannedilir. Stratejik yönetim özellikle uygulamayı kapsar ve uygular. Bu planlamanın daha az önemli olduğu anlamına gelmez, en az uygulama kadar önemlidir (Crosby, 1991: 1).

Uygulamada geliştirilmiş bir stratejik plan olmaksızın bir örgütü stratejik olarak yönetmek mümkün olabileceği gibi, planın fiiliyattaki yönetimini çok fazla düşünmeksizin bir stratejik plan geliştirmek de kesinlikle mümkündür. Hem stratejik planlama hem yönetim tekrarlayan bir süreçtir ve yöneticiler politika uygulamalarını yönetmek için stratejik planlama döngüsünde sürekli olarak yer alırlar (Crosby, 1991: 1-2).

Ayrıca stratejik planlama ve yönetim bir yönetsel araçlar setinden çok daha fazlasıdır. Onlar yöneticinin karşısına çıkan içsel ve dışsal çevredeki değişikliklere bir yaklaşım tarzı, bir zihniyet oluşturur. Planlama ve yönetim araçlarını stratejik olarak kullanma analitik bir araçlar olmasının yanı sıra ve sonra esasen bir düşünce biçimini, zihinsel bir çerçeveyi ve yaklaşımı içerir (Crosby, 1991: 2).

politikaları gerçekleştirirler. Kamu yönetimi prosedürlerle, politikaların eyleme dönüştürülmesiyle ve büro yönetimiyle ilgilidir (Hughes, 2003: 6).

Stratejik yönetim aşamalarına ilişkin farklı sınıflandırmakla yapılmakla birlikte temel olarak, “planla”, “uygula” ve “izle-değerlendir” (Eryılmaz, 2011: 7) aşamalarından oluşmaktadır. Aşağıda çalışmanın konusu ve stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olarak değerlendirilecek olan “planla” aşamasına değinilecektir.

2.4. Stratejik Planlama

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, değişen çevre koşulları, artan hizmet talebi ve vatandaş beklentileri kamu sektöründe faaliyette bulunan örgütleri yeni yönetim teknikleri ve uygulamaları arayışına itmiştir. Bu arayış süreci sonunda özel sektör uygulaması olan stratejik yönetim ve stratejik planlamanın kamu sektöründe de uygulanması tartışılmaya başlanmıştır.

Stratejik planlama anlayışı köken olarak uzun vadeli planlama anlayışına dayanır. 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizleri, dünya ekonomisindeki artan rekabet geleceğe yönelik tahminlerin geçmişteki faaliyet ve uygulamalar esas alınarak yapıldığı özel sektördeki uzun vadeli planlama anlayışı yerini stratejik planlamaya bırakmıştır (Yüksel, 2002: 33-34, akt. Özgür, 2004: 2-3).

Örgütün belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusundaki ilerleyişine yönelik çabalar olarak ifade edilebilecek olan stratejik planlama teorik temelini ise, Peter Drucker’ın “Yönetim Pratikleri (The Practice of Management)” adlı kitabındaki “Amaçlarla Yönetim² (Management by Objectives)” (Erkan, 2008: 7-8) yaklaşımında bulan bir yönetim faaliyetidir.

Stratejik planlamaya ilişkin pek çok tanım yapılmakla birlikte Byrson, kamu sektörü için stratejik planlamayı örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neden o işi yaptığına

² Amaçlara Göre Yönetim (AGY), kavramını ilk kez ortaya atan Peter Drucker’a göre AGY, “işletmenin ihtiyaç duyduğu şey, birey yetki ve sorumluluğunu fırsat veren, aynı zamanda görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile ortak refah-ışletme amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemidir. Bunu gerçekleştirecek tek ilke amaçlara göre yönetim ve kendini denetimidir” (Parlak, 2011: 84). Aynı zamanda bir performans değerlendirme tekniği olan AGY, “Sonuçlara Göre Yönetim”, “Amaçların Yönetimi”, “Hedeflerle İdare” ve “İş Planlaması ve Değerleme” gibi kavramlarla da ifade edilen uygulama alanı geniş bir kavramdır (Parlak, 2011: 84).

rehberlik eden ve şekillendiren temel eylemler ve kararlar üretmek için disiplinli bir çaba (Byrson, 2004: 6, akt. Preciado, 2015: 4) olarak tanımlanmaktadır.

Bir özel sektör uygulaması olan stratejik planlama, 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan I. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile kamu yönetimi ve kamu mali yönetiminde orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla kamu sektöründe de uygulanma alanı bulmuştur (Yılmaz, 2003: 77).

2003 yılında ise Yüksek Planlama Kurulu tarafından “2004 yılı Program ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı” yayınlanmış ve kamu kuruluşlarının VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı³ ve yıllık programlar kapsamında stratejik plan hazırlamaları ve bütçelerini de stratejik planlarında öngörülen misyon, vizyon ve hedeflerine göre oluşturmaları hedeflenmiştir. Bu doğrultuda DPT Müsteşarlığının Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlaması ve kuruluşların kullanımına sunması ve bazı kuruluşlarda pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarının başlatılması öngörülmüştür. Bu kuruluşlar (Yüksek Planlama Kurulu, 2003: 7);

- * Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı,
- * Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (DİE),⁴
- * Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,
- * Karayolları Genel Müdürlüğü,
- * Hacettepe Üniversitesi,
- * Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi),
- * İller Bankası Genel Müdürlüğü,
- * Kayseri Büyükşehir Belediyesi

olarak belirlenmiştir.

³ Kalkınma Planı dönemi itibarıyla 2019-2023 yıllarını kapsayan On Birinci Kalkınma Planı dönemindeyiz (Kalkınma Bakanlığı, 2017: 1).

⁴ Devlet İstatistik Enstitüsü, Başbakanlığa bağlı olarak 1962 yılında kurulmuştur. 2005 yılında 5429 sayılı Türkiye İstatistik Kanunu ile Türkiye İstatistik Sistemi ve kurum yeniden yapılandırılmış ve Devlet İstatistik Enstitüsünün adı Türkiye İstatistik Kurumu olarak değiştirilmiştir (TÜİK, <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=tarihce>, erişim tarihi: 20.02.2019).

Stratejik planlamaya ilişkin düzenlemelerin yasal dayanağına bakıldığında çeşitli kanun ve yönetmeliklerle stratejik planlamanın kamuda uygulanmasına ilişkin adımlar atılmıştır. Bu düzenlemelerden en önemlisi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunudur.⁵ Söz konusu kanunun 9. maddesi, “*kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, programlar, 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*” (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 9) şeklinde ifade edilerek kamu idarelerine stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik planlamaya ilişkin diğer düzenlemeler sadece 5018 sayılı KMYKK ile sınırlı değildir. Gerek belediye yasaları gerek diğer yasal düzenlemelerle planlamaya yönelik pek çok düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemeler genel olarak aşağıdaki gibidir;

Kanunlar

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5393 sayılı Belediye Kanunu
- 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu
- 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu
- 5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı

Rehber ve Kılavuzlar

- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
- Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi

Kararlar

- 2003/14 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı

⁵ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak 2003 yılında kabul edilmiş, ancak yürürlüğe 2005 yılında girmiştir (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 82).

- 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı

Yönetmelikler

- Strateji Geliştirme Birimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esas Hakkında Yönetmelik
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları hakkında Yönetmelik

Kararnameler

- 2018/30488 sayılı 13 Numaralı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

Tüm bu kanun, yönetmelik, karar, kararname, rehber ve kılavuzlar stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi için atılacak olan adımların alt yapısını oluşturmaktadır. Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamuda stratejik planlamanın temelini teşkil etmektedir ve gerek kamu yönetimi gerek kamu mali yönetimi açısından önemli değişim ve dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu değişim ve dönüşümlerin en başında, özel sektörde uygulanan stratejik planlama anlayışının kamuda da uygulanmasını öngörmesi olmuştur.

Stratejik planlamanın kamuda uygulanmasını Türk kamu sektörü özelinde inceleyen Demirkaya (2015), neoliberal politikalar, küreselleşme gibi dışsal dinamiklerin yanısıra Türkiye ekonomisinde krizlerin yaşanması, hızlı liberalleşme politikaları gibi içsel dinamiklerin ve YKY reformlarının etkisiyle stratejik planlamanın yerel yönetimler özelinde kamu uygulanması, süreçte yer alan aktörler ve yapılan yasal düzenlemelerin üzerinde durmaktadır. Bu düzenlemelerin ilki ve en önemlisi yukarıda da belirtildiği gibi 5018 sayılı KMYKK'dur. Daha sonrasında ise, 2004 yılında Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2005 yılında Belediye Kanunu, İl Özel İdaresi Kanunu ve Mahalli İdare Birlikleri Kanunu, 2008 yılında Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Ayrılan Paylar Hakkında Kanun ve 2012 yılında yerel yönetim

sisteminde önemli değişimleri beraberinde getiren 6360 sayılı yasa gibi yasal düzenlemeler yapılmış ve stratejik planlamaya ilişkin düzenlemeler yasal mevzuata yansımıştır (Demirkaya, 2015: 20).

Kamu sektöründe stratejik planlama uygulamasına geçiş ve bu uygulamanın yasal mevzuata yansması kamu yönetimi için idari reform sürecinin ve 1980’li yıllardaki değişmeye başlayan yönetim anlayışı sürecinin bir devamı iken, kamu mali yönetim reformu açısından birçok yeniliği beraberinde getiren bir anlayışın devamıdır.

2.4.1. Kamu Yönetimi ve Stratejik Planlama

Örgütlerin faaliyette bulunduğu çevredeki ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilmek, hayatta kalabilmek için içinde buldukları durumu değerlendirmeleri ve geleceğe bu doğrultuda yön verme çabaları, kamu sektörünün de stratejik olarak yönetilebileceği tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Stratejik yönetim gibi tekniklerin kamu sektöründe uygulanması sürecini hazırlayan pek çok gelişme olmakla birlikte yönetim alanında yaşanan değişim kamu sektöründe stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi uygulamaları gündeme getirmiştir.

Stratejik planlama, değişen çevre şartlarının dikkate alınması ve örgütün bu şartlara uyum sağlaması, örgütün stratejilerini bu doğrultuda belirleyerek örgüte bir yön tayin etmesi, örgüte teknolojik yenilikleri takip etme ve yönetime etkinlik kazandırması noktasında önemli bir yönetim faaliyetidir (Gürer, 2006: 93-94). Planlama önemli bir yönetim faaliyeti olmanın yanısıra örgüte “stratejik düşünce” ve “stratejik eylem” yeteneği kazandırması, stratejik amaçlar belirleme ve bu amaçlar doğrultusunda ilerleme, uzun vadeli düşünme, örgütsel problemlerin çözülmesi ve takım çalışmalarını teşvik etmesi noktasında örgüte pek çok yarar sağlayan bir faaliyettir (Gürer, 2006: 96-97). Kamu sektöründe uygulanması bu bakımdan önemlidir.

Bürokratik Yönetimden Yeni Kamu Yönetimi (NPM) Anlayışına Geçiş. Geleneksel kamu yönetimi modeli olarak adlandırılan bürokrasi, katı, hiyerarşik bir yönetim anlayışını simgelemektedir. 1980’lerde bu katı ve hiyerarşik yönetim anlayışı yerini esnek, piyasa tabanlı, sonuç odaklı bir Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışına bırakmıştır. Katı bürokratik Weberyen kamu yönetiminden esnek bir yönetime geçiş,

yönetimde bir paradigma⁶ değişimi olarak görülmektedir. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) teorik temelleri Chicago okulu ve kamu tercihi teorisine⁷ dayanmaktadır. Yönetimdeki değişim ve dönüşüm, kamunun da özel sektör gibi yönetilmesi tartışmalarını beraberinde getirmiştir.

Nitekim Box, “Running Goverment Like a Business” adlı çalışmasında kamu yönetiminin bu “devlet’in de işletme gibi” yönetilmesine bir bakış açısı sunar. Devlet anlayışındaki değişim, YKY anlayışının etkisiyle girişimcilik, müşteri odaklılık gibi kavramların kamu sektörü için tartışılabilir hale gelmesi, değişen hizmet sunum ve talebi, devlet’in yönlendiricilik rolü üstlenmesi ve kamu sektörünün özel sektörden ayrılan yanları tartışmaları beraberinde getiren bir yönetim anlayışını etkilemiştir. Kamu sektörünün özel sektör uygulama ve teknikleri ile yönetilmesi tartışmalarında üzerinde durulan ve uygulanabilirliğinin sorgulanmasına neden olan kamu sektörünün dinamikleri ile özel sektör işleyişi arasındaki farklılıklara dayandırılmaktadır.

Kamu-Özel Sektör Farklılıkları: YKY anlayışı, kamu sektöründe “idare” (administration) anlayışından “işletmecilik” (management) anlayışına doğru bir geçiş öngörmektedir. Kamu sektöründe egemen olan geleneksel yönetim anlayışının yerini özel sektör yönetimi anlayışı almaya başlamış (Eryılmaz, 2011: 15) ancak bu benzerlik ve giderek her iki sektör arasındaki yakınlaşmaya rağmen kamu-özel arasında temel bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıkları; “siyasal çevre”, “kamu yararı”, “serbestlik”, “kamu kurumlarının tekel niteliğindeki konumları”, “kamunun arabuluculuk/hakemlik niteliği”, “kamu gücü”, “yasalarla belirlenmiş ayrıntılı kurallar” (Eryılmaz, 2011: 16-21) olarak belirtilebilir. Kamu örgütleri kamu politikası yapım süreci ve siyasal kararlardan daha fazla etkilenen bir siyasal çevrede faaliyette bulunurlar. Yasal mevzuat sınırlarında fakat kamu gücüne dayalı işlem ve eylemlerde bulunan kamu örgütleri, kamusal mal ve hizmet üretirler ve kamu yararı

⁶ Paradigma kavramı Thomas Kuhn’un “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adlı çalışmayla literatüre kazandırılmıştır.

⁷ Buchanan ve Tullock’un “Oybirliğinin Hesabı” adlı çalışmalarıyla öncülük ettikleri kamu tercihi teorisi “metodolojik bireycilik”, “homoeconomicus” ve “katalaksi (catallaxy)” kavramları ile açıklanır. Kamu tercihi teorisi, politik süreci ekonomi teorisinin analizleri için geliştirilmiş araç ve metotları kullanarak açıklar. Kamu tercihi, siyasi karar alma sürecinde rol alan kimselerin, örneğin seçmenlerin, politikacıların ve bürokratların davranışlarını gözlemlediğimiz ya da gözlemleyeceğimiz sonuçların bileşimi ile ilişkilendirir (Buchanan, 1990: 39, akt. Bilgili, 2012: 311).

amacı güderler. Özel sektörün kâr mekanizması benzeri bir mekanizma kamu sektörü için ikincil konumdadır.

Kamu yönetimine etkinlik kazandırma çabaları esasen stratejik planlama uygulamalarının kamu kurumlarında gerçekleştirilmesinden önce var olan bir dizi faaliyetin sonucudur. Planlı kalkınma dönemine geçilmesi, planlı kalkınma döneminden önce hazırlanan yabancı uzman raporları gibi pek çalışma kamu yönetime etkinlik kazandırma ve kamunun “verimlilik” sorununu çözebilmek adına yapılmış çalışmalardır. Planlı dönemde özellikle Merkezi Hükümet Araştırma Raporu (MEHTAP) ve Kamu Yönetimi Araştırma Raporu (KAYA) raporları⁸ hazırlanarak kamu yönetimi sorunlarına yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

2000’li yılların başında ise, idari reformun bir parçası olan ve kamu yönetimi alanına ilişkin önemli düzenlemeler içeren 5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı⁹, YKY anlayışına paralel düzenlemeler getirmiştir. Kanun’un amacı, *“katılımcı, saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulması; kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için...”* (5227 sayılı KYTKT, 2004) şeklinde bir ifadeyle YKY anlayışının yansıması kavramlar içermektedir. Bu doğrultuda kamu yönetiminde pek çok düzenlemeler yapılmış olup, özellikle idari reform/yeniden yapılanmaları tartışmaları açısından söz konusu kanun tasarısı önem teşkil etmektedir.

2.4.2. Kamu Mali Yönetimi ve Stratejik Planlama

Kamu kurumlarında stratejik planlama anlayışı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun getirdiği bir düzenlemedir. Yine aynı Kanun ile çok yıllık bir bütçe anlayışını esas alan bir kamu kaynak kullanımı sistemini öngören orta vadeli harcama sistemine (Medium Term Expenditure Framework-MTEF) geçilmiştir (Arslan, 2006: 73). Böylece kamu kaynak kullanımında etkinliğin ve verimliliğin

⁸ MEHTAP Raporu (1963) yılında, KAYA Raporu (1991) yılında hazırlanmıştır.

⁹ 5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, 2004 yılında TBMM’de kabul edilmiş ancak yürürlüğe girmemiştir.

sağlanması, kaynak dağıtımında stratejik önceliklerin baz alınması ve makro disiplin sağlanması amaçlanmıştır (Arslan, 2006: 73).

5018 sayılı Kanun, orta vadeli harcama ve stratejik planlamaya ilişkin düzenlemelerin yanı sıra kamu mali yönetimine ilişkin olarak performans esaslı bütçeleme, performans programı, faaliyet raporu ve denetim mekanizmalarına yönelik birçok düzenleme getirmiştir. Kanunun esasen amaç maddesinden başlayarak “etkinlik”, “verimlilik” ve “tutumluluk/ekonomiklik” kavramlarını ve YKY anlayışının ilkeleri olan “saydamlık”, “açıklık”, “şeffaflık”, “hesap verebilirlik” ilkelerini odağına alan bir anlayışla kamu yönetimi ve kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmaya yönelik düzenlemeleri içermektedir.

5018 sayılı Kanun’un 7. maddesinde mali saydamlık, *“her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir”* (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 7), hesap verme sorumluluğu ise kanunun 8. maddesinde, *“her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır”* (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 8) şeklinde tanımlanmıştır.

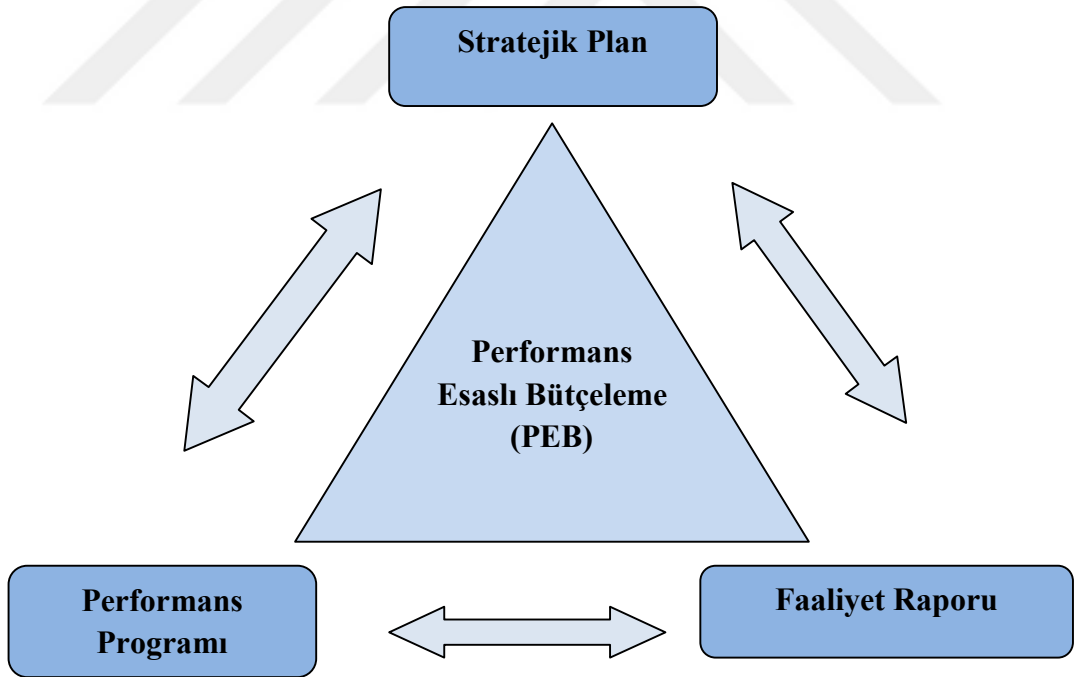
Stratejik planlamanın saydamlık, şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlama araçları olarak stratejik plan, performans programı (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 9) ve faaliyet raporu (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 41) olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. İlki idarelerin beş yıllığına hazırladığı stratejik planlardır. İkinci bileşen, hazırlanan stratejik planların “yıllık uygulama dilimlerini” gösteren performans programlarıdır. Üçüncü bileşen ise, performans programlarına dayandırılarak hazırlanan faaliyet raporlarıdır (Songür, 2015: 60).

Stratejik planlamanın bu bileşenleri yukarıda ifade edilen YKY anlayışının etkisiyle önem kazanan hesap verebilirlik ve şeffaflığa işlerlik kazandıran uygulamalardır. Kamu kaynaklarının stratejik planlarda belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda kullanılması, bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetler ve buna yönelik

olarak belirlenen performans göstergelerinin hazırlanması, performans programının sunduğu bilgiler ışığında belirlenen faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin faaliyet raporlarının hazırlanması, mali bilgilerin kamuoyuyla paylaşılması ve kaynakların “nasıl”, “kim tarafından” ve “hangi amaçla kullanıldığı” yani hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eder (Kırılmaz ve Atak, 2015).

Mali saydamlık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri kamu kaynak kullanımında ve bütçe sisteminde değişimi beraberinde getirmiştir ve bu ilkeleri esas alan, aşağıdaki Şekil 2.1’de gösterildiği üzere ve plan-program ve faaliyet raporu arasındaki ilişkiye dayanan performans esaslı bütçeleme (PEB) sistemine geçilmiştir.

Şekil 2.1: Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme



Kaynak: Bal, 2015: 33.

Performans esaslı bütçeleme, 5018 sayılı KMYKK’un 9/5 maddesinde;

“Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar” (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 9/5) şeklinde düzenlenmiştir.

Performans esaslı bütçeleme ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımına yönelik ve sonuç odaklı ve performans ölçütleri baz alınarak hazırlanan bir bütçeleme anlayışıdır. Performans esaslı bütçeleme ülkemizde stratejik planlamaya dayalı olarak hazırlanmaktadır. Dolayısıyla performans programı stratejik planlama ile sıkı bir ilişki içerisindedir.

2.4.3. Stratejik Planlama Modelleri

Stratejik planlamaya ilişkin olarak özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen örgütler için farklı aşamalardan oluşan stratejik planlama modelleri geliştirilmiştir. Bu modellerden ilki Olsen ve Edaie modelidir. Modelde stratejik planlama süreci misyon ve amaç ifadelerinin belirlenmesi ile başlar ve stratejik planın uygulanması ve kontrolü ile sonlandırılır. Barry, kâr amacı gütmeyen örgütler için geliştirdiği modelinde, süreci paydaşlarla başlatır ve planın gözden geçirilmesi ile sonlandırır. Kamu örgütleri için kullanışlı bir model ileri süren Nutt ve Backoff ise, planlama sürecini kurumun çevre ve tarihsel analizi ile süreci başlatır. Özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen örgütler için uygulanabileceği öne sürülen bir diğer model, Byrson modelidir. Bu modelde, planlama süreci planlama konusunda bir ön uzlaşma ile başlar ve etkili bir vizyon oluşturma ile sonlandırılır (Gözlükaya, 2007: 34-36).

Ülkemizde uygulanan model ise, DPT¹⁰ modeli olarak adlandırılmaktadır. Yapılan yasal düzenlemelere paralel olarak 2000’li yılların başında DPT tarafından kamu stratejik planlamaya ilişkin olarak kılavuzlar yayınlanmıştır. 2018 yılına ise, Kalkınma Bakanlığı tarafından “Kamu İdaareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. Hazırlanan kılavuzda “stratejik yönetim döngüsü” bir bütün olarak ele alınmıştır.

¹⁰ 6 Nisan 2011 tarihinde TBMM’de kabul edilen 6223 sayılı Yetki Kanunu (RG: 3.5.2011/27923) ile Bakanlar Kurulu’na birtakım düzenlemeler yapma yetkisi verilmiştir. Dayanağını bu Yetki Kanununda bulan 641 sayılı “Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” (RG: 8.6.2011/27958) ile Kalkınma Bakanlığı kurulmuş ve DPT, “örgütü, personeli ve görevleri ile” Kalkınma Bakanlığına devredilmiştir (Yılmaz Uçar, 2016: 22).

2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuş ve kurulan bu başkanlık tarafından “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” hazırlanmıştır. Hazırlanan rehberde de “stratejik yönetim döngüsü” aşağıda gösterildiği şekilde bir bütün olarak ele alınmıştır.¹¹

Şekil 2.2: Stratejik Yönetim Döngüsü



Kaynak: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 3.

Ülkemizde uygulanan modelde stratejik yönetim süreci/stratejik planlama döngüsü, stratejik plan hazırlıkları ile başlamakta, daha sonra “neredeyiz?” sorusuna yanıt arandığı durum analizi, “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun yanıtına ilişkin olarak misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi, “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusuna ilişkin olarak eylem planları ve performans programının

¹¹ Buna paralel olarak, bu çalışmada da stratejik yönetim süreci bir bütün olarak ele alınmıştır.

hazırlanmasını takiben “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yanıt niteliğinde olan stratejik planlamanın izleme ve değerlendirme aşamasıyla son bulmaktadır.

Yukarıda ifade edilen, “neredeyiz?”, “nereye ulaşmak istiyoruz?”, “olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” (Ünüvar ve Bektaş, 2017: 70) soruları örgüt geliştirmenin ayırt edici özellikleri arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda, stratejik planlama/yönetim sürecinin örgüt geliştirme ya da kurum gelişimine katkı sağlayan bir faaliyet olduğu söylenebilir.

2.5. Stratejik Planlama Süreci

Kalkınma Bakanlığı tarafından kamu idareleri için hazırlanan stratejik planlamaya ilişkin kılavuzda stratejik yönetim döngüsü bir bütün olarak ele alınmıştır. Bu döngünün ilk adımı ise, “planın sahiplenilmesi”, “planlama sürecinin organizasyonu”, “hazırlık programının oluşturulması” olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8).

Planın sahiplenilmesi başta üst yöneticiler olmak üzere çalışanların katılım ve destekleriyle stratejik planın kurum tarafından benimsenmesi olarak ifade edilebilir. Üst yönetim ve çalışanlar tarafından stratejik planların benimsenmesi, kurumsal direncin ortadan kaldırılması ve planların uygulama başarısının artması açısından önemlidir. Planlama sürecinin organizasyonu ise, yine üst yöneticiler başta olmak üzere çalışanların katılımını öngören, süreçte yer alacak aktör ve bunların üstlenecekleri işlevlerin belirlendiği aşamadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8).

Planın sahiplenilmesi ve planlama süreci organize edilirken katılımcı bir yaklaşım benimsenmesi stratejik planların uygulama başarısını ve dolayısıyla stratejik planlama sürecinin etkililiğinin sağlanması açısından önemlidir. Yine stratejik planlama hazırlık programı aşamasında birimlerin destek ve katılımları, stratejik planlamanın etkililiği açısından önemlidir.

2.5.1. Durum Analizi

Stratejik plan hazırlık sürecinin tamamlanmasının ardından stratejik planlama süreci, durum analizi ile başlamaktadır. Durum analizi aşamasında kurumsal tarihçe analizi yapılarak kurumun varlık nedenini gerçekleştirilmesi, mevzuat analizi ve üst politika belgeleri analiz edilerek stratejik planların uygulanmasında dikkate alınması gereken çerçevenin belirlenmesi, paydaş analizleri ile planın hazırlık aşamasında olduğu gibi katılımıcılığın artırılması ve GZFT analizleri ile de stratejik planların önündeki engellerin kaldırılması, uygulama kolaylığının sağlanması ve başarısı dolayısıyla da stratejik planlamanın etkililiğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntemlerden birisi de GZFT analizidir. Bu analiz, belediyenin ve belediyeyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile belediye dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 24).

Aşağıda durum analizi aşamasında özellikle stratejik planlamanın etkililiği açısından önem teşkil eden paydaş analizi ve GZFT analizine detaylı olarak yer verilecektir.

Paydaş Analizi. “İdarenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, idareden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar” paydaş¹² (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16) olarak adlandırılmaktadır. Özellikle planlama sürecine katılımıcılığın sağlanması, paydaşların görüşlerinin stratejik plana yansıtılması stratejik plan/planlamanın başarısını artıracak, etkili bir stratejik planlama süreci sağlanmış olacaktır. Paydaş beklenti ve taleplerinin dikkate alındığı, strateji ve hedefler belirlenirken bu beklentilerin göz önünde bulundurulduğu bir stratejik planlamanın uygulama başarısı artacaktır.

¹² Paydaşlar, “idareden etkilenen ya da idareyi etkileyen idare içerisindeki kişi ve gruplar” yani iç paydaşlar ve “idarenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile idareden etkilenen veya idareyi etkileyen idare dışındaki kişi, grup veya kurumlar” yani dış paydaşlar (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16-17) olarak ikiye ayrılır.

SWOT Analizi. SWOT¹³ kısaltması, örgütün güçlü-zayıf yönleri, fırsat ve olası tehditlerine ilişkin analizlerin yapıldığı bir stratejik yönetim tekniğidir.

SWOT kısaltmasının açılımı aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Hay ve Castilla, 2006);

Strength (Güçlü): Hedeflerin gerçekleştirilmesi için yararlı olan örgütün *içsel* davranışlarıdır.

Weakness (Zayıf): Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zararlı olan örgütün *içsel* davranışlarıdır.

Opportunity (Fırsat): Hedeflerin gerçekleştirilmesi için yararlı olan *dışsal* koşullardır.

Threat (Tehdit): Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zararlı olan *dışsal* koşullardır.

Örgütün iç ve dış çevresine ilişkin analizleri de kapsayan SWOT analizi, örgütün hem mevcut durumu hem de gelecek durumuna ilişkindir (Aktan, 2006: 177). SWOT analizi, örgütün güçlü yönlerinin geliştirilmesi, zayıf ve eksikliklerinin giderilmesi, dış çevreden fırsatlar elde etmesi ve olası tehditlere karşı önlem alınması bakımından örgüt/kurum geliştirmeye katkı sağlamaktadır.

2.5.2. Geleceğe Bakış

İdarenin uzun vadedeki ilerleyişi için yönlendiricilik işlevi gören misyon, vizyon ve temel değerler (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 30) örgütün geleceğine ilişkin bir bakış açısı sunan önemli unsurlardır.

Aşağıda örgütün varlık nedenini ifade eden misyon, örgütün gelecek tasvirine ilişkin olarak vizyon ve kurumsal kültür açısından da önem teşkil eden temel değerlere değinilecektir.

¹³ Swot, (is pronounced) swät şeklinde telaffuz edilir.

2.5.2.1. Misyon

Örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve nereye gittiği ile ilgili olarak genel misyonunu resmetmek örgüt için önemlidir. Bir misyon bildirisi bir örgütü şu terimlerle tanımlar (Steiss, 2003: 62):

Amaç: Örgüt neden vardır ve neyi başarmak için uğraşır.

Örgüt/İşletme: Bu amacı başarmak için örgüt temel yöntemler ve eylemler üstlenir.

Değerler: Örgütün amacını izleyerek bir örgütün üyelerine rehberlik eden inançlar ve ilkelerdir.

Örgütün varlık amacını belirten misyon kavramının özellikleri (Ülgen ve Mirze, 2018:171);

- Misyon paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşmalıdır,
- Misyon uzun dönemli bir amaçtır,
- Misyon işletmede çalışanların hepsiyle ilgilidir,
- Misyon her zaman daha iyiye ve daha üstün başarılarla yöneliktir,
- Misyon belirli bir işletmeye özgü ve özeldir,
- Misyon nicelikle değil, nitelikle ilgilidir,
- Misyon işletmenin içine değil, dışına yöneliktir,
- Misyon mamul veya hizmete değil, pazara odaklanır.

Bu özelliklerinin yanı sıra misyon bildirimini örgütlerde, örgüt çalışanlarını ortak amaca yöneltme ya da çalışanlara ortak bir yön verme ve örgütü diğer örgütlerden ayıran bir özelliğe sahip olması bakımından iki temel işlev üstlenir (Ülgen ve Mirze, 2018:171).

Belediyelerde ise misyon bildirimini, belediyenin “ne yaptığını”, “nasıl yaptığını” ve “kimin için yaptığını” ifade eden ve belediyenin varlık sebebini ortaya koyan kavramdır. Belediyelerde stratejik planın temel dayanağı olan misyon bildirimini, belediyenin varlık nedenini açıklarken, sunulan hizmetler ve gerçekleştirilen faaliyetleri de belirtir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 29).

- **Kahramankazan İlçe Belediyesi Misyon Örneği;**

“Çağdaş, yeniliğe açık, hızlı, şeffaf, katılımcı, aktif, eşit, sonuç odaklı ve güler yüzlü hizmeti ilke edinmiş... uluslararası kültürel ve sportif faaliyetlere ev sahipliği yapan bir belediyedir” (Kahramankazan Belediyesi Stratejik Planı, 2017: 45).

2.5.2.2. Vizyon

Bir vizyon bildirisi başarının ne gibi gözükeceğini yöneten bir imaj sunmalı, bir örgütün daha geniş topluma beklenen katkısı şeklinde formüle edilmiştir. Birlikte çalışmak için örgüt içerisindeki motive eden bir başarı imajı sağlamak için çabaladığından dolayı bir misyon ifadesinden çok daha kapsamlıdır. Bir vizyon bildirisi örgütün misyonuna uygun ve örgütün değerleriyle tutarlı olmalıdır. Gerçekçi ve güvenilir olmalı, bununla birlikte iddialı ve değişikliğe cevap vermelidir. İyi ifade edilmiş ve kolay anlaşılır olmalıdır. Zorlayıcı olmalı ve örgütün misyonunu gerçekleştirmek için gruba esin kaynağı olmalıdır (Steiss, 2003: 63).

Byrson’a göre; bir vizyon bildirisi örgütün misyonunu, temel felsefesini ve temel değerlerini, temel stratejilerini, performans kriterini, önemli karar verme kurallarını ve etik standartlarını içermelidir. Vizyon bildirisi varlığını meşrulaştıran ve örgüte hizmet eden önemli sosyal amaçları vurgulamalıdır. Ek olarak, ilham verici ve kısa olmalıdır (Steiss, 2003: 63).

Çoğu örgüt vizyon ve misyonu tek bir ifade içerisinde birleştirir. Oysaki misyon bildirisi genellikle örgütün temel olarak mevcut durumuna, sorunları ve zorluklarına odaklanır (Steiss, 2003: 64).

Belediyelerde belediyenin geleceğinin tasvirine ilişkin olarak belediyenin genel amacını simgeleyen vizyon bildirimini, stratejik planın kapsadığı süreden daha uzun süreyi kapsar ve belediyenin “gerçekleştirmek istediği faaliyetler” ve “ulaşmak istediği yeri” yansıtır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 31).

- **Kahramankazan İlçe Belediyesi Vizyon Örneği;**

“Katılımcı, yenilikçi, gelişim ve değişim odaklı, insana ve çevreye yatırım yapan marka bir belediye olmak” (Kahramankazan Belediyesi Stratejik Planı, 2017: 45).

2.5.2.3. Temel Değerler ve İlkeler

Örgütsel değerler ve ilkeler, “güvenli bir örgütsel yaşam sürdürülebilmesi için çalışanların paylaştığı düşünme ve davranış biçimi, olaylar karşısında ortaya koydukları tepkileri belirleyen örgütsel özelliklerdir” (Rue ve Byars, 1995: 64, akt. Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404). Değerler, nelerin önemli olduğu, nelerin iyi ya da kötü olduğunu belirtir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404).

Örgütün davranışları üzerinde belirleyici olan ilkeler ise, çeşitli politika ve eylemlerin geliştirilmesine ve yürütülmesine rehberlik eden etmenlerdir (Blanchard ve O’Connor, 1998, 34, akt. Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405). Misyon ve vizyonun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan ilkeler, “en iyi performansın hangi koşullar altında gösterileceği”ne ilişkin olan temel inançları belirler ve onları güdüler (Steiner, 1989, akt. Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

- **Kahramankazan Belediyesi Temel Değerler Örneği;**

“Eşitlik, saygılı, adaletli, güvenilir, ilkeli, şeffaf, gerçekçi, hizmet kalitesi yüksek, duyarlı, dürüst, insan odaklı, demokratik, barışçıl, tarafsız” (Kahramankazan Belediyesi Stratejik Planı, 2017: 47).

Özellikle kurumsal kültürün oluşumu açısından önemli olan temel değerler, belediyede çalışanların “nasıl davranmaları”, “hangi ilkelere göre iş yapmaları”, “nelere özen göstererek hizmet sunmaları” gerektiğiyle ilgili olarak çalışanları yönlendirerek hizmet sunumunda tutarlılığı sağlar (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 33).

2.5.3. Strateji Geliştirme

2.5.3.1. Amaç ve Hedefler

Amaç. Stratejik plana ilişkin olarak detaylı bir çerçeve sunan amaçlar, örgütün program ve etkinlikleri arasında birleştiricilik rolü üstlenir. Amaçlar, örgütün misyonu, vizyonu ve ilkeleriyle uyum içinde olmalı ve bu doğrultuda gerçekleştirilecek program ve uygulamaların başarısına katkı sağlamalıdır. Amaçlar en az üç yıllık süreyi kapsamalı, öncelikli hedef ve örgüt içi ve dışı yapılan değerlendirmelere ilişkin sonuçları ifade etmelidir. Amaç belirleme süreci ortaya konulduktan sonra, örgütü içi ve dışından elde edilen veriler gözden geçirilir. Daha sonra paydaşlardan alınan geribildirimler ve hizmet yetersizlikleri belirlenir. Son aşamada ise, amaçlar seçilir ya da var olan amaçlar yenilenir (Thompson ve Strickland, 1999, akt. Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Belediyelerde ise, sunulan hizmetlere ilişkin olarak uygulanan politikaların uygulanması ile elde edilecek olan sonuçlara yönelik kavramasal ifadeler olarak tanımlanabilir. Bu sonuçlar, vatandaş ve belediye ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve sorunların çözümüne ilişkindir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 36).

Hedef. Hedefler, “ne?”, “ne zaman?”, “nerede?”, “nasıl?” ve “kim?” sorularına ilişkin olarak ve amaçlara ulaşmak için belirlenmiş spesifik unsurlardır. Stratejik planlamanın “nerede olmayı istiyoruz” sorusunun yanıtına ilişkindir ve üç yıldan az bir süreyi kapsar (Schermerhorn, 1996, akt. Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Hedeflerin (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 40);

- İdarenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı,
- Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu,
- Açık ve anlaşılabilir,
- Somut,
- Ölçülebilir,
- İddialı ve gerçekçi,

- Sonuç odaklı,
- Zaman çerçevesi belirli

bir şekilde oluşturulması gerekir.

Stratejik planın uygulanma, izleme ve değerlendirme sürecinde etkinliğin sağlanmasına yönelik olarak “her bir amaca yönelik en az iki, en fazla beş hedef” (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 38) belirlenmelidir.

Belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda örgütün kaynak tahsisinin yapılması özellikle stratejik planlamanın verimliliği açısından önemlidir.

2.5.3.2. Stratejiler ve Performans Göstergeleri

Strateji. Stratejiler, idarenin hedeflerine yönelik olarak belirlenen ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin kararlar bütünü olarak ifade edilebilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 48). Strateji belirleme sürecinde GZFT analizlerinden yararlanır. GZFT (SWOT) matrisinde uygulanacak stratejiler;

- * **GF (SO):** Güçlü-fırsat stratejisi, fırsatlardan yararlanarak örgütün güçlü yönleri daha da ön plana çıkarılmasını sağlayan stratejilerdir.
- * **GT (ST):** Güçlü-tehdit stratejileri, örgütün güçlü yönlerini ön plana çıkararak tehditlerin yaratacağı olumsuz etkileri minimuma indirmeye yönelik stratejilerdir.
- * **FZ (WO):** Örgütün zayıf yönlerinin yaratcağı olumsuzlukları ortadan kaldırarak fırsatlardan yararlanmayı sağlayan stratejilerdir.
- * **TZ (WT):** Zayıf yönlerin ve tehditlerin etkilerini azaltmaya yönelik olarak belirlenen stratejilerdir.

Performans Göstergeleri. 5018 sayılı Kanun, daha önce de belirtildiği gibi “ekonomiklik”, “verimlilik” ve “etkililik” kavramları üzerinde durmaktadır. Bu kavramlar ise, performans göstergeleri olan girdi, çıktı ve sonuç unsurlarıyla

ilişkilendirilebilir (Efe, 2012: 123-124). Özellikle YKY anlayışı ile öne çıkan bu kavramlar kamuda performans değerlendirmesi, performans göstergeleri, performans ölçümlerini önemli hale gelmiştir.

Performans göstergeleri belirlenen hedeflere ulaşılma derecesiyle ilgilidir. Girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik olarak sınıflandırılan bu göstergeler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 45);

- ✓ **Girdi.** “Bir politika, ürün ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşeri, mali ve fiziki kaynaklarıdır”.
- ✓ **Çıktı.** Genellikle somut olarak ifade edilebilen, üretilen ürün ya da sunulan hizmetlerin miktarına ilişkin olarak “ne üretildi?” ya da “ne sunuldu?” sorularına cevap niteliğindedir.
- ✓ **Verimlilik.** “Çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder”.
- ✓ **Sonuç.** “Nasıl bir sonuç bekliyoruz?” ve “nasıl bir etki yaratmak istiyoruz?” sorularına cevap niteliğindedir.
- ✓ **Kalite.** “Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir”.

2.5.4. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusundaki ilerlemenin takip edilmesine yönelik olarak verilerin toplanması ve analizi sürecidir. Performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilen izleme faaliyeti, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşme durumlarının belirli aralıklarla yöneticilere sunulmasını içerir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55).

Değerlendirme ise, gerçekleştirilmiş ya da gerçekleştirilecek faaliyetlerin amaçlar ve hedeflere ulaşmayı ve karar süreçlerine katkı sağlayıp sağlamadığına yönelik olarak yapılan incelemedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55).

Amaçlar ve hedefler doğrultusunda ilerlemenin takip edilmesi ve bu amaçlara ulaşıp ulaşılamadığının tespit edilmesi süreci yani stratejik planlamanın izleme ve değerlendirme aşaması hesap verme sorumluluğuna dolayısıyla stratejik planlamanın kaynak kullanımında etkililiğin ve verimliliğin sağlanması amacıyla yöneliktir. Bu bakımdan özellikle belediyelerde stratejik planlama sürecinde kurumsal öğrenme ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine hizmet eder niteliktedir.

İzleme ve değerlendirme aşamasında gerçekleştirilen bir diğer önemli faaliyet ise, iç denetimdir. Kamu örgütlerinin çalışmalarında etkinliği sağlamak amacıyla kamu kaynak kullanımına yönelik olarak yapılan “bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti” (5018 sayılı KMYKK, 2003, madde 63) olarak tanımlanabilecek iç denetim faaliyeti stratejik planların kurumsal geliştirme boyutuyla ilişkilendirebilecek önemli bir hesap verme aracıdır.

Yukarıda izah edildiği şekliyle stratejik planlama diğer kamu kurumları için olduğu gibi yerel yönetimler için de zorunlu hale getirilmiştir. Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamasına aşağıdaki başlıkta belediyeler özelinde değinilecektir.

2.6. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama

2.6.1. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı

Belediyelerde stratejik planlamanın dayanağını diğer kamu kurumlarında olduğu gibi 5018 sayılı KMYKK oluşturmaktadır. Belediyelere özgü düzenlemeler ise 5393 sayılı Kanunun çeşitli maddelerinde düzenlenmiştir. Bir yerel yönetim birimi ve kamu kurumu olan belediyeler, yasal bir zorunluluk olmanın ötesinde de değişim ve dönüşüm çağında stratejik kararlar almak, vatandaş/müşteri talep ve beklentilerini karşılamak adına stratejik planlamaya önem vermektedirler. Nitekim yerel yönetimlere ilişkin hükümleri düzenleyen yasalarda stratejik planlamaya ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir.

Belediye meclisi, “*stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek*”

(5393 sayılı Kanun, madde 18), belediye başkanı, *“belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek...”* (5393 sayılı Kanun, madde 38), *“belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân... hazırlayıp belediye meclisine sunar”* (5393 sayılı Kanun, madde 41) şeklinde düzenlenmiş olup, aynı maddenin ikinci fıkrasında, *“stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer”* (5393 sayılı Kanun, madde 41/2) şeklinde düzenlenmiştir. Yine aynı maddenin üçüncü fıkrasında ise, *“nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir”* (5393 sayılı Kanun, madde 41/3) şeklinde ifade edilerek stratejik plan hazırlama zorunluluğu nüfus kriterine bağlanmıştır. Dördüncü fıkrada ise, *“stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir”* (5393 sayılı Kanun, madde 41/4) şeklinde düzenlenmiştir.

5018 sayılı KMYKK kapsamında belediyelere ilişkin düzenlemeler iç ve dış denetim yapılması (5393 sayılı Belediye Kanunu, madde 55), belediye başkanına faaliyet raporu hazırlaması (5393 sayılı Belediye Kanunu, madde 56) ve belediye bütçesinin stratejik plan ve performans programına uygun olarak hazırlanması (5393 sayılı Belediye Kanunu, madde 61) şeklinde düzenlenmiştir.

2.6.1. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Önemi ve Uygulanabilirliği

Yönetim yapısındaki değişimler yerel halkın istek ve ihtiyaçlarını en iyi bilen yerel yönetimleri değişen ihtiyaçları karşılamaya ve stratejik planlama gibi yönetim faaliyetlerini uygulamaya itmiştir. Kamuda uygulanabilirliğine dair soru işaretleri ve tartışmaları beraberinde getiren stratejik planlama anlayışı belirtilen yasal düzenlemeler aracılığıyla yerel yönetimlerde uygulama alanı bulmuştur. Kamunun merkeziyetçi yapısı, kamu kurumlarına bürokrasi kültürünün hakim olması gibi kamu-özel sektör farklılıkları yerel yönetimler açısından da söz konusu olmakla birlikte, yerel yönetimlerin görece özerk yapıda olmaları, tartışmalı olmakla birlikte

görevleri ile orantılı gelir kaynaklarına sahip olmaları, yerel halkın müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş yönetsel birim olmaları sebebiyle YKY anlayışının getirisi stratejik planlama uygulamalarını yerelde de gündeme getirmiştir.

Kamu kurumları için belirlenen stratejik planlama süreci yerel yönetimlerde benzer süreçlerle işlemektedir. Stratejik planın hazırlık süreci durum analizleri, geleceğe bakış ifadelerinin belirlenmesi, strateji, amaç ve hedefler ile sürecin izleme ve değerlendirme aşamasıyla sonlandırılmaktadır. Sadece yerel yönetim birimi olması dolayısıyla süreçte yer alan aktörler farklılaşmaktadır. Stratejik plan hazırlık süreci başkanın iç genelgeyi yayınlaması ile başlar. Planlama ekibi kurulu, üst yöneticinin hazırlanan planı onaylaması sonrasında belediye encümeni tarafından incelenerek meclisin görüşüne sunulur. Belediye meclisinde stratejik plan kabul edilir. Planın bir örneği Kalkınma Bakanlığına bir örneği de İçişleri Bakanlığına gönderilir (Karaarslan, t.y.: 3-4).

Yerel yönetimlerde özellikle de belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği birtakım etkenlere bağlıdır. Bu konuda Esen'in (2006), belediyelerde stratejik planlama sürecinin hazırlık, uygulama ve denetim ve değerlendirme süreçlerine ilişkin olarak yapmış olduğu bazı temel tespitler vardır. Bu tespitlere bakıldığında, stratejik plan hazırlık sürecinde mevzuattan kaynaklanan özellikle dış paydaşlarla ilişkilerde sorunların yaşanabileceği, planların gerçeğe uygun olarak, üst yöneticilerin benimsediği ancak sadece üst yöneticilerin değil, her kademedeki çalışanların sürece katıldığı bir süreç olmalıdır (Esen, 2006: 1207). Stratejik planların uygulama aşamasında ise, gerektiğinde stratejik planlarda güncelleme yapılmalı, stratejik planlar salt bir belge olma niteliğinin ötesinde kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmeye yönelik olmalıdır (Esen, 2006: 1209). Denetim ve değerlendirme aşamasında ise, kamuoyu ve performans denetimi gibi denetimlerin yapılması ve süreci üst yönetimin desteklemesi ve takip etmesi gerekir (Esen, 2006: 1209). Esen'in (2006), yapmış olduğu bu tespitler stratejik planlamanın önündeki engellerin kaldırılması ve uygulama başarısının artması açısından önemli tespitlerdir ve stratejik planlama sürecinde dikkate alınmalıdır.

Stratejik planlama, yerel yönetim birimlerine stratejik bir bakış açısı kazandırarak, yerel yönetim örgütlerinin koordinasyon ve işbirliği içerisinde hareket etmesini, amaçlar ve hedefler doğrultusunda çalışanların örgüte bağlılığının artması, kaynak kullanımında etkinliğin sağlanmasını, yerel halkın ve çalışanların YKY anlayışının deyimiyile müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, değişen çevreye uyum ve diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlar.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Örgütler, yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ve yönetim çalışmalarının içinde şekillendiği önemli toplumsal yapılanmalardır. Kültür başlığında da belirtildiği üzere toplumların kültürleri olduğu gibi örgütlerin de kültüre sahip olan “minyatür bir toplum” (Tınar, 1990, akt. Nişancı, 2012: 1283) olduğu ileri sürülmektedir. Bu minyatür toplumlar kendi çalışma düzenleri, mimari yapıları, örgüt içerisinde geliştirdikleri ortak bir dil, çalışanların paylaştığı değerler dizisi, logolar, sorgulanamayan ve farklı şekillerde örgüte yansıyan temel varsayımlar geliştirerek bu tür iç çevre unsurlarıyla olduğu gibi toplum, devlet, faaliyette bulunduğu sektör yapısından etkilenen ve lider ve örgüt yapısı ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan bir kültür oluştururlar. Oluşturulan bu kültür örgüt içerisindeki pek çok şeyi olduğu gibi örgütün stratejisi ya da stratejik yönünü de etkiler ve planlama gibi yönetim fonksiyonlarıyla da etkileşim halindedir.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının etkisiyle birlikte özel sektör uygulaması olan stratejik planlama anlayışı yasal düzenleme ve pilot uygulamalarla önce kamuda daha sonraları ise, yerel yönetimlerde uygulama alanı bulmuştur. Yeni Kamu Yönetimi anlayışında kamu sektörünün de özel sektör gibi yönetilebileceği anlayışından hareketle kamuda “müşteri odaklılık”, “katılımcılık”, “hesap verebilirlik”, “şeffaflık” gibi olguları taşımıştır. Kamu yönetiminde yönetsel boyutunun yanı sıra kamu mali yönetiminde de kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması amacına yönelik olarak değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişim diğer kamu kurumlarına olduğu gibi yerel yönetimlere ve yerel yönetim birimi olan belediyelere de yansımıştır.

Stratejik planlamanın uygulama alanı bulduğu kamu kurumları ve yerel yönetimlerde stratejik planlamanın ilk aşaması olan durum analizinde örgüt kültürünün analizi öne çıkmaktadır. Örgütün o güne kadar geliştirdiği kültür, lider ve yöneticilerin benimsediği ya da çalışanların örgüte taşıdığı değerler stratejik planlamanın durum analizi aşamasında değerlendirilmektedir. Stratejik planlamanın gerçekleştirileceği

kurumun/örgütün kültürünün değerlendirilmesi planlamanın başarıya ulaşması, uygulanabilirliği açısından önemlidir. Bu bakımdan örgüt kültürü ile stratejik planlamaya ilişkin tutumunun incelenmesi önem teşkil etmektedir.

3.1. Stratejik Planlama Sürecinde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi

3.1.1. Mevcut Durum Analizi ve Örgüt Kültürü

Stratejik planlama başlığında da belirtildiği gibi, ülkemizde uygulanan stratejik planlama modelinin ilk aşaması durum analizi aşamasıdır. Stratejik planlama hazırlık süreci içerisinde olan örgüt ya da kurumların mevcut durumlarına ilişkin bir değerlendirme yaptıkları bu aşama, stratejik planlamanın sonraki aşamaları açısından önemlidir.

Durum analizi aşaması stratejik planlama sürecinde “neredeyiz” sorusunun yanıtının arandığı aşamadır. Örgütün kendisine ve çevresine yönelik analizlerin yapıldığı bu aşamada, “örgüt olarak neye inanırım”, “değerlerim nelerdir” (Ekşi Uğuz, 2009), gibi sorular aracılığıyla örgütsel bir konum belirlenir. Bu konum belirleme sürecinde örgütün tarihçesi, uygulanmakta olan planın değerlendirilmesi, paydaş analizi, GZFT analizi gibi analizler yapılır. Durum analizi aşamasında yapılan en önemli analiz ise, kurum kültürü analizidir. Nitekim Kalkınma Bakanlığının kamu kurumları için yayınladığı kılavuzda kurum kültürü alt bileşenleri Denison modelinin boyut ve alt indeksleriyle benzerlik gösteren “katılım”, “işbirliği”, “bilginin yayılımı”, “öğrenme”, “kurum içi iletişim”, “paydaşlarla ilişkiler”, “değişime açıklık”, “stratejik yönetim” ve “ödül ve ceza sistemi” (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 24) olarak belirlenmiştir.¹

Özellikle belediyelerin geleceğe yönelik bir bakış açısı geliştirirken kurum kültürü iyi analiz edilmeli ve mevcut kurum kültürü dikkate alınmalıdır. Belediyenin geçmiş ve gelecek performansının bir göstergesi niteliğinde olan kurum kültürünün analiz edilmesi belediye örgütlerinin mevcut örgüt kültürlerinin tespiti açısından önemlidir.

¹ Kalkınma Bakanlığı'nın yayınladığı kurum kültürü alt bileşenleri için bkz. Ek-I. Aynı kurum kültürü bileşenleri Strateji ve bütçe Başkanlığı tarafından belediyeler için yayınlanan kılavuzda da yer almaktadır.

Mevcut kültürel yapı analiz edildikten sonra, nasıl bir “iş yapma tarzı”, nasıl bir personel yapısı beklenildiğine dair görüşlerin alınır ve nasıl bir kurum kültürü olması gerektiğine dair gelecek öngörüsü oluşturulur (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 20-22). Böylece durum analizi aşamalarından biri gerçekleştirilmiş olur.

Yukarıda belirtildiği gibi stratejik planlamanın durum analizi aşamasında kurum kültürü analizi önemli bir aşamadır. Bu durum yerel yönetimler ve bir yerel yönetim birimi olan belediyeler için de geçerlidir. Belediyenin kurulduğu tarih, üst politika belgesi niteliği taşıyan belgeler ile stratejik planların ilişkisi, yerel halkın, sivil toplum kuruluşlarının yani paydaşların beklentilerinin neler olduğu gibi analizlerin yapıldığı durum analizi belediyeler için de geçerli olup, yukarıda belirtilen kurum kültürü alt bileşenleri ilgili belediyelerin kültürlerinin teşhisi açısından önemlidir.

Tutumlar ise, inançlar, değerler gibi örgüt kültürünün bir parçasıdır. Dolayısıyla belediyelerde;

H0: Örgüt kültürünün belediyelerdeki stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi yoktur.

H1: Örgüt kültürünün belediyelerdeki stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır.

3.1.2. Geleceğe Bakış ve Örgüt Kültürü

Stratejik planlama sürecinde örgütün uzun vadedeki yönelimi misyon, vizyon, temel değerler aracılığıyla şekillenir. Örgütün geleceğine ilişkin tasvirinin yapılması vizyon ile yapılır. Örgütün varlık nedeni ise, misyon ile ifade edilir. Durum analizinden sonra stratejik planlama sürecinin en önemli aşaması olan ve sonraki aşamalar üzerinde belirleyiciliği olan misyon ve vizyon kavramları örgütsel başarının sağlanması ve sürdürülmesi, stratejik planlama faaliyetlerinin amacına ve başarıya ulaşması noktasında önemlidir. Stratejik plan ve planlamanın önemli unsurları olan misyon ve vizyon kavramları örgüt kültürü oluşumu üzerinde de etkili olan örgütsel unsurlardır. Dolayısıyla örgüt kültürü ile desteklendiği takdirde başarıya ulaşacaktır. Şekil 1.2’de gösterildiği üzere misyon ve vizyon örgüt kültürünün oluşumunda hem

örgüt hem de kurucu/lider unsurları ile ilişkilidir. Nitekim belediyelerde stratejik planlamanın geleceğe yönelik bakış açısı kazandıran misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesine belediye başkanının perspektifi ile başlanır. Özellikle bilginin örgüt içinde paylaşılması, misyon ve vizyon belirleme süreçlerine çalışanların dâhil edilmesi örgüt kültürü ile vizyon ilişkisi açısından önemlidir.

Misyon sadece vizyonun uygulama kolu olan stratejik bir araç değil, aynı zamanda çalışanların örgüt ve misyonuyla duygusal bir bağ kurma şekli olabilir (Babnik vd., 2014: 614). Kültür-strateji arasındaki ilişki açısından değerlendirildiğinde Karaman (2005: 43, akt. Özer, 2011: 367), misyon kavramının kapsamlı bir kavram olduğunu ve uygulamada bu kavramlar arasındaki ilişkinin misyon aracılığıyla kurulabileceğini belirtir. Nitekim Babnik ve arkadaşları (2014), misyon kavramına kültürel perspektiften yaklaştıkları çalışmalarında misyon kavramının kültürel ve stratejik yönünün olduğunu belirtirler. Stratejik yönüyle misyon, örgütün hedefleri ve misyonun stratejik planlama sürecindeki rolüyle ilişkilendirilir. Kültürel yönden ise, örgütün amaçları, normları, kararları, eylemleri ve günlük davranışlarına anlam veren örgütün felsefesi, kimliği ve değerlerini kapsar. Belediyelerde stratejik planlama sürecinde belediyelerin “neyi”, “hangi temel değerler”e bağlı olarak gerçekleştireceğini ifade eden geleceğe bakış aşamasının önemli bileşenleri olan misyon, vizyon ve temel değerler bu bakımdan önemlidir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 28). Bu bağlamda stratejik yön ve amaç, vizyon, amaçlar ve hedefler boyutlarını içeren;

H1a: Örgüt kültürünün misyon özelliğinin stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır.

H1b: Örgüt kültürünün misyon özelliğinin stratejik planlamanın etkililiği üzerinde bir etkisi vardır.

Williams (2002), çalışanlar arasında bir bağ mekanizması olan ve kültürün bir parçası olan örgütsel değerlerin örgütleri farklılaştırdığı, değerlerle tutarsız stratejik planların kaos oluşturacağını belirtir. Örgütsel değerler, çalışanlar arasında amaç duygusu, aidiyet hissi ve ortak bir kimlik kazandırır. İş stratejileri ya da planların paylaşılan değerlere dayandırılmazsa, bozulmaya maruz kalacağını belirtir.

Örgüt kültürünün önemli unsurları olan değerler, bu işlevlerini belediyeler açısından da sürdürmekte ve belediyelerde örgüt kültürünün oluşumuna ve kurumsallaşma amacına hizmet etmektedir. Bu yönüyle temel değerler, stratejik planlama sürecinde dikkate alınan ve alınması gereken belediyelerin sundukları hizmetlerde tutarlılığı, sunulan hizmetlerin sonuca ulaşmasında “kurumsallığın”, “meşruluğun” ve “durumsallığın” sağlanması açısından önemlidir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2018: 33). Bu bağlamda temel değerler, koordinasyon ve entegrasyon, uzlaşma boyutlarından oluşan;

***H1c:** Örgüt kültürünün tutarlılık özelliğinin stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır.*

***H1d:** Örgüt kültürünün tutarlılık özelliğinin stratejik planlamanın güvensizlik boyutu üzerinde bir etkisi vardır.*

3.1.3. Strateji Geliştirme ve Örgüt Kültürü

Strateji geliştirme aşaması amaç ve hedeflerin, strateji ve performans göstergelerinin belirlendiği aşamadır. Jahanian ve Amini (2015), Hamedan Telekomünasyon şirketinde yaptıkları ampirik çalışmalarında örgüt kültürünü analiz etmek için Denison modelini kullanmışlardır. Stratejik yönetimin önemli bir aşaması olan strateji uygulaması ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Stratejik yönetimin zor bir aşaması olan stratejilerin uygulanması aşamasının kültürden bağımsız olamayacağını belirten Jahanian ve Amini (2015), içsel uyum ve dışsal uyum problemlerini çözüme seti olarak tanımladıkları kültürün aynı tanımının strateji için de uygun bir tanım olduğunu belirtirler. Çalışmada söz konusu Telekomünasyon şirketinin güçlü bir kültüre sahip olduğunu, Denison örgüt kültürü boyutlarından ise, katılım boyutunun ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Söz konusu şirkette uygulanan stratejiler ile misyon ve uyum kültürü arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kültür-strateji ilişkisini ele aldığı çalışmada kültürün strateji formülasyonu aşamasında etkili olabileceği diğer taraftan da seçilmiş stratejilerin uygulanmasının kültürü güçlendireceği ya da değiştirebileceğini ileri süren Janicijevic (2012), strateji,

yapı, liderlik stilleri gibi yönetim elementlerinin örgüt kültürünün etkisi altında olduğunu gösteren çalışmaların olduğunu belirtir. Miles ve Snow'un strateji sınıflandırmasından verdiği örneklerde farklı stiller, farklı başarı kriterleri ve çalışan ve yöneticilerin farklı davranışlarının yani farklı kültürlerin farklı stratejilerin uygulanması için gerekli olabileceğini ve böylece belirli stratejilerin belirli kültürlerle eşleşebileceğinden bahseder. Örneğin; Apaydın ve Torlak (2007), Denison uyum sağlama yetenekleri (öğrenen örgüt, değişim yaratma, müşteri odaklılık) ile bu yeteneklerin nasıl geliştirileceği, Miles ve Snow'un strateji tipolojisinde yer alan stratejilerin işletme performansına etkilerini literatür taraması şeklinde ele aldıkları çalışmalarında uyum sağlama yetenekleri yüksek olan işletmelerin araştırmacı strateji izlediği, düşük olanların savunmacı strateji ve orta düzeyde olanların ise analizci strateji izlediğini, uyum sağlama yeteneklerinin sınırlı olduğu durumlarda, yani belirgin bir strateji olmamasından kaynaklanan durumlarda ise reaktif stratejinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde örgüt kültürü ile strateji ilişkisi tartışmalıdır. Bu doğrultuda ileri sürülen örgüt kültürü mü stratejiyi izler, strateji mi örgüt kültürünü belirler şeklinde iki yaklaşım vardır.

Strateji örgüt kültürünü izler yaklaşımı. Örgüt kültürü strateji uygulama sürecinin yanı sıra strateji formülasyon sürecini de etkiler. Kültürün her iki aşamadaki etkisi, çalışanlar, düşük-orta seviye yöneticiler ve üst yönetimin zihinsel haritası veya yorumlayıcı şeması üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Genel olarak, kabul edilmiş temel varsayımlar, değerler ve normlar önemli derecede üst yönetimin zihinsel şemasını şekillendirir. Bu şemalar önemli derecede üst yönetimin hem örgütün kendisini hem de dışsal çevresine ilişkin yorum ve algısını etkiler (Janicijevic, 2012).

Örgüt kültürü stratejiyi izler yaklaşımı. Örgüt kültürü strateji formülasyon ve uygulamasını etkilediği gibi uzun dönemli kalıcı bir strateji de örgüt kültürünü etkileyebilir, örneğin mevcut kültürü güçlendirebilir veya değiştirebilir. Eğer stratejiler mevcut kültürel değerlerle uyum sağlarsa, strateji örgüt kültürünü pozitif olarak etkiler (Janicijevic, 2012: 137). Kültür mü stratejiyi izler, strateji mi kültürü

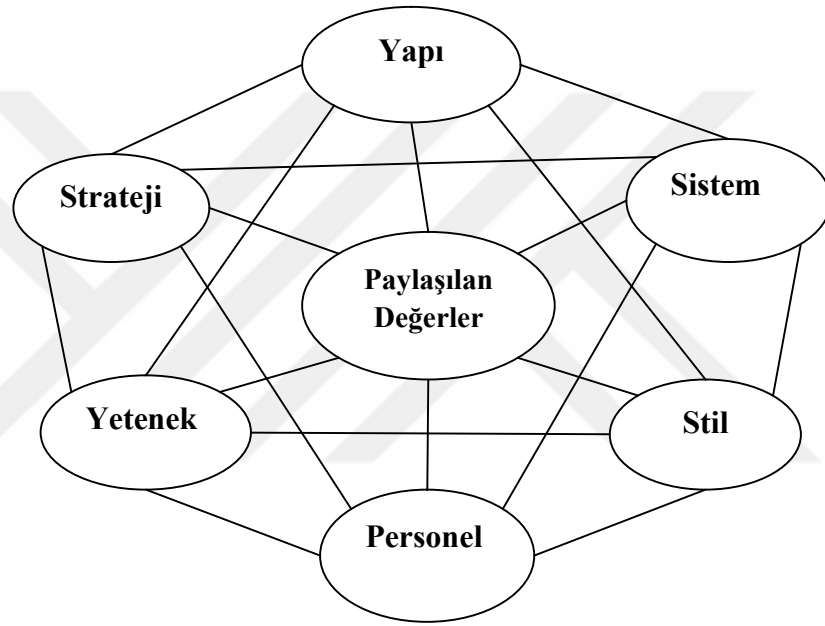
belirler? Janicijevic, bu tartişmayı yeni bir kültürün yeni bir stratejiyi meşru kılacağı, yeni bir stratejinin de yeni bir örgüt kültürünü şekillendireceğini ileri sürerek sonlandırır (Janicijevic, 2012: 138).

Stratejik yönetimde stratejiye çeşitli yaklaşımlar ve bu yaklaşımlar doğrultusunda bakış açısı sunan okullar vardır.² Bu okullardan biri de kültür okuludur. Kültür okulu, strateji belirleme ve stratejilerin uygulanmasını örgüt içerisindeki davranış biçimleri, değerler ve inançlarla ilişkilendirerek, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması sürecinin “ideolojik bir süreç” olduğunu, örgüt kültürünün örgüt yapısı ve davranış şekilleri üzerinde belirleyici olduğunu (lgen ve Mirze, 2018: 33) ne süren bir düşünce okuludur.

² Stratejilerin belirlenmesine ilişkin olarak Mintzberg tarafından öne sürülen okullar, altı tanesi tanımlayıcı, üç tanesi betimleyici ve bir tanesi de bütünleştirici olmak üzere stratejiye ilişkin toplam on tane düşünce okulu vardır (lgen ve Mirze, 2018: 26).

Stratejik planlama aracı olan McKinsey 7'S modelinde de kültür-strateji ilişkisi tanımlanmaktadır.³ McKinsey modelinde paylaşılan değerler kültür ile ilişkili gibi görünmekle birlikte stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde planlama sistem, strateji strateji formülasyonu, kültür stil/tarz ile paylaşılan değerler ise, misyon ve vizyon ile ilişkilendirilmektedir.

Şekil 3.1: McKinsey 7'S Modeli



Kaynak: Peters ve Waterman, 2004: 10.

Ekşi Uğuz (2009), stratejik yönetim ile örgüt kültürü ilişkisini ele aldığı çalışmasında kültürün stratejik yönetim sürecindeki belirleyiciliği üzerinde durur. Örgüt

³ McKinsey 7'S modeli, 1980'lerde Anthony G. Athos ve Richard Pascale'in yardımlarıyla McKinsey danışmanları Tom Peters, Robert Waterman ve Julien Philips tarafından geliştirildi. Başlangıcından beri model uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından yaygın olarak kullanıldı ve en popüler stratejik planlama araçlarından biri olarak kaldı. Modelin amacı yapı, strateji, yetenek, personel stil, sistem ve paylaşılmış değerlerin bir işletmede etkililiği sağlamak için nasıl birlikte uyum içinde olabileceğini göstermektir (Ravanfar, 2015). McKinsey modelinde örgütün yedi alanı 'yumuşak' ve 'sert' alanlara ayrılır. Strateji, yapı ve sistem, yumuşak elementlerle karşılaştırıldığında yönetilmesi ve tanımlanması çok daha kolay olan sert elementlerdir. Diğer yandan, yumuşak alanlar yönetilmesi zor olmalarına rağmen sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmamın ve örgütün temelidir (Ravanfar, 2015).

kültürünün stratejik yönetim sürecindeki belirleyiciliğini açıklarken Şekil 3.1'deki McKinsey modelinden yararlanır. McKinsey modelinin merkezindeki paylaşılan değerleri kültürle özdeşleştiren yazar, stratejinin mi kültüre göre belirleneceği yoksa kültürün mü stratejilere göre şekillendirileceği tartışmalarına değinir ve zor olsa da örgüt kültürünün değiştirilerek ve stratejik yönetim sürecinin aşamalarıyla uyumlulaştırılabileceğini belirtir. Stratejik yönetim sürecinin aşamalarını yani stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrolü aşamaları ile örgüt kültürünün analizi, şekillenmesi ve gözlenmesi aşamalarını ise, aşağıdaki Şekil 3.2'de gösterildiği şekilde ilişkilendirir.

3.1.4. İzleme ve Değerlendirme Aşaması ve Örgüt Kültürü

Geliştirilen stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi aşamalarında da kültür dikkate alınması gereken önemli bir değişkendir.

Strateji Uygulama. Belirlenen stratejilerin uygulamaya konulduğu aşamadır. Ahmadi ve arkadaşları (2012), Rekabetçi Değerler Modelini kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgüt kültürü ile strateji uygulaması arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Çalışmalarının teorik çerçevesinde örgüt kültürünün örgüt stratejisi üzerinde önemli etkileri olabileceği, örgüt kültürü ile işletme stratejisinin eş anlamlı olduğu, stratejiyi kültürün bir ürünü olarak gösterilebileceğinden bahseden Ahmadi ve arkadaşları (2012), alandaki görgül araştırma boşluğundan hareketle örgüt kültürü ve strateji uygulaması arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Çalışmalarında Quin&Cameron modelini kullanmışlar ve modelin bütün boyutları –klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi- ile strateji uygulaması arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. En çok etkili olan boyut klan kültürü, en az etkili olan boyut ise hiyerarşi kültürüdür.

Stratejik Kontrol. Stratejik kontrol aşaması, uygulanan stratejilerin izleme ve değerlendirilmesinin yapıldığı, Şekil 3.2'de görüldüğü üzere örgüt kültürünün görünür olduğu aşamadır. Kültürün gözlendiği, stratejik yönetim için “itici güç” haline geldiği aşamadır.

Aşağıdaki tabloda stratejik yönetim sürecinin aşamaları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ve Önemi



Kaynak: Unutkan, 1995: 90.

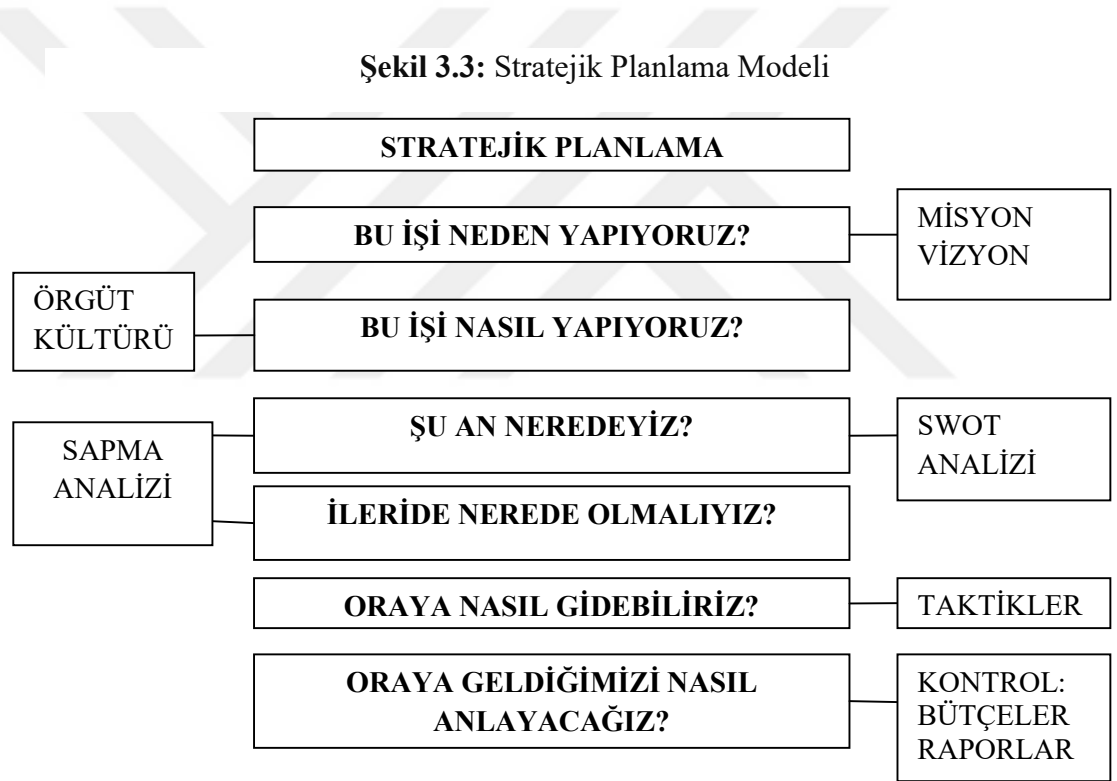
Şekil 3.2 stratejik yönetim sürecinin strateji geliştirme, strateji uygulama ve stratejik kontrol aşamaları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Strateji geliştirme aşaması örgüt kültürünün analiz edildiği aşamadır. Stratejilerin uygulanma aşaması analiz edilen örgüt kültürünün şekillendiği, kültür ile strateji uyumunun esas alındığı aşamadır. Stratejik kontrol aşaması ise, kültürün gözlemlendiği ve stratejik yönetim sürecindeki rolünün fark edildiği aşamadır (Dursun, 2013: 51).

Daha önce ifade edildiği üzere ülkemizde uygulanan stratejik planlama modelinde stratejik yönetim döngüsü bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda bir sonraki başlıkta stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasını ve çalışmanın konusunu teşkil eden örgüt kültürü ve stratejik planlama ilişkisine değinilecektir.

3.2. Stratejik Planlama ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Crouch'a göre stratejik planlamada kullanılması gereken temel sorular şunlardır: “Bu işi neden ve nasıl yapıyoruz?”, “şu anda neredeyiz?”, “nerede olmak istiyoruz?”, “oraya nasıl gideriz?” ve “oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız?” (Crouch, 1999; akt. Alpkan, 2000:1-19).

Aşağıda örgüt kültürünün stratejik planlama sürecindeki yerini gösteren stratejik planlama modeli sunulmuştur.



Kaynak: Crouch, 1999:1, akt. Alpkan, 2000: 4.

Şekil 3.3 incelendiğinde, yukarıda belirtilen soruların yanıtladığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte “bu işi nasıl yapıyoruz?” sorusunun yanıtı örgüt kültürü açısından önemlidir. Kültür, örgütü diğer örgütlerden ayıran bir nitelik kazandırırken stratejik planlama sürecinde işlerin ‘nasıl’ yapıldığı aşamasında önemli bir unsurdur.

Özellikle YKY anlayışının etkisiyle ve temsili demokrasinin yetersizlikleri ve 90'lı yıllarda yönetim mekanizmasının getirisi olarak katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi iyi yönetim ilkelerinin özel sektör uygulaması olan stratejik yönetimin 2000'li yılların başlarında kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır (Nalcı Arıbaş, 2013). Nalcı Arıbaş (2013), katılımın stratejik planlamanın etkililiğini artırıp artırmadığının tartışmalı olduğunu belirtmekle birlikte stratejik plan/planlamada katılım/katılımcılığın stratejik planı hazırlayan örgüt yöneticilerini, örgütün iç ve dış paydaşlarını ve müşterilerini kastetmektedir. Her kademedeki yöneticilerin plana katılımını, örgüt yöneticilerin desteğini, paydaş ihtiyaç ve beklentilerinin stratejik plana yansıtıldığı ve hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eden katılımcı bir stratejik planlama anlayışına paralel olarak etkili ve verimli bir stratejik plan uygulaması için etkili ve verimli bir katılım sağlanması gerektiğini vurgular.

Stratejik planlamada katılımcılıktan özellikle paydaş katılımı üzerinde duran Nalcı Arıbaş (2013), kamu-özel-gönüllü kuruluşlar arasında işbirliği kamu politikası kararlarında demokratik katılım sağlanması, paydaş katılımları için mülakatlar, seminerler, odak grup çalışmaları gibi çeşitli katılım yolları gibi paydaş yönetimi üzerinde durur ve katılımın sadece planlama aşamasında değil, uygulama aşamasında da gerçekleştirilmesi gerektiğini ileri sürer. Ancak ulusal düzeydeki uygulamalarda henüz paydaş katılımının önemini yeterince anlaşılmadığı, özellikle dış paydaş katılımının zor olduğunu belirtmiştir. Nalcı Arıbaş (2013), katılım sağlanmadığı takdirde stratejik planların uygulanmasında sorunlar yaşanabileceği, sahiplenilmediği takdirde belirlenen hedeflere ulaşılamayacağını, ihtiyaç ya da paydaş beklentilerinin karşılanamayacağı ya da düşük seviyede kalacağını hesap verebilirlik ya da şeffaflık ilkelerinin eksik kalabileceğini buna karşın katılım sağlandığında da zaman ve kaynak sıkıntısı yaşanabileceğini, nitelikle katılım sağlanarak “katılım uygun mu?”, “ne elde etmek isteniyor?”, “kimler katılmalı?”, “katılım nasıl sağlanmalı?” gibi soruların yanıtlarından hareket edilerek katılımın abartılmaması gerektiğini belirtir.

Nitekim Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan kılavuzda da stratejik planlama uygulamalarında “katılımcı” bir yaklaşım benimsendiği belirtilmiştir.⁴ Bu katılımcı yaklaşım yerel halkın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için oluşturulmuş yönetsel birimler olan belediyeler için önemlidir. Nitekim YKY anlayışının etkisiyle yerel yönetimler katılım gibi kavramların uygulama alanı bulduğu birimler haline gelmiştir. Dolayısıyla örgüt yapılarında takım çalışmasına, yetki devrine önem verildiği bir örgüt kültürünün geliştirilmesi, stratejik planlama sürecine olan katılımın sağlanması ya da stratejik planlamanın etkililiği ya da uygulama başarısı açısından önemlidir. Bu bağlamda güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme boyutlarından oluşan;

***H1e:** Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır.*

Obeng ve Ugboro (2008), kamu taşımacılığı sistemi üzerinde yaptıkları stratejik planlamanın etkililiğine ilişkin çalışmalarında stratejik planlamayı üst yönetimin sahiplenmesi ve katılımı sağlamanın önemi üzerinde dururlar. Elbanna (2008) ise, stratejik planlama uygulamaları, yönetimin katılımı ve stratejik planlama etkililiği arasındaki ilişkiyi incelediği görgül çalışmada, yönetimin katılımının stratejik planlama etkililiğini artırdığına dair güçlü teorik kanıtlara rağmen ampirik bulguların bunu desteklemediğini belirtir. Yönetimin katılımının stratejik planlama uygulamaları ile birlikte stratejik planlama etkililiğini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Yönetim katılımı ile stratejik planlama etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olmamasını ise, bu değişkenler arasında başka bir moderatör değişken olabileceği ile açıklar.

Örgüt yapısı, liderlik, örgüt kültürü ve insan kaynaklarını etkili stratejik planlama sürecini etkileyen faktörleri ele aldıkları çalışmalarında Kiptoo ve Mwirigi (2014), değerler, vizyon, semboller, inançlar, varsayımlar, alışkanlıklar ve normlardan oluşan örgüt kültürünün yeni üyelerin örgüt hakkında ikna etme, düşünme ve hissetmelerini sağlayan, paylaşılmış bir zihinsel varsayımlar seti olarak tanımlarlar. Çoğu örgütün

⁴ Örgüt kültürünün ‘katılım’ boyutu ile stratejik planlamada bahsedilen “katılımcılık” birbirinden farklı şeyleri ifade etmektedir. Hipotezler, katılım kültürünün geliştiği bir örgütte stratejik planlamaya ilişkin tutum ve boyutları arasında olması beklenen ilişkiler üzerinden kurulmuştur.

kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu belirten yazarlar, örgütün kültürünün strateji seçimini etkilediğini, kültürün vizyona nasıl uyum sağladığına bağlı olarak bir örgütten diğerine farklılaşabileceğini, kültürün stratejik planın uygulanmasında pek çok katkısının olabileceğini ve bütün çalışan üyeler dâhil olmadığında beklenen çıktılarının sunamayacağını belirtir.

Bu bağlamda güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme boyutlarından oluşan;

***H1f:** Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlama etkinliği üzerinde bir etkisi vardır.*

***H1g:** Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu üzerinde bir etkisi vardır.*

Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışıyla birlikte kamuda değişim sürecine bağlı olarak stratejik planlamanın ulusal gelişimine değindikleri çalışmalarında Yıldırım ve Tahtalıoğlu (2016), stratejik planlama uygulamasında diğer ülkelere paralel olarak kâr ya da kamu yararı, özel sektörün karar aşaması süreçlerindeki esnekliğine karşı kamu sektöründeki yasal ve bürokratik kuralların varlığı gibi kamu ve özel sektör yapısından kaynaklanan sorunların stratejik planlamaya ilişkin sorunlar olabileceğini belirtirler. Özellikle sahiplenme ve katılım sorunu üzerinde duran Yıldırım ve Tahtalıoğlu (2016), siyasi düzeyde bir sahiplenme olmadığında kurumsal düzeyde sahiplenmenin zorlaşacağı, kurum düzeyinde özellikle üst yönetimin desteğinin önemli olduğunu, siyasi düzeyde sahiplenme ve üst yönetimin desteğiyle çalışanların planı benimsemesinin sağlanmadığı takdirde kurumsal bir dirençle karşılaşılacağı, planlamadan beklentinin karşılanamayacağını ve çalışanların motivasyonunun sağlanamayacağını belirtirler.

Ulusal düzeyde iç ve dış katılımın yeterli olmadığı durumlardan bahseden Yılmaz ve Tahtalıoğlu (2016), planın sahiplenilmesi ile katılım arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve bunun da stratejik planın başarı/başarısızlığıyla ilişkilendirirler. Ayrıca yazarlar katılım, sahiplenme ve stratejik planların beklenen sonuca erişebilmesi noktasında “paydaş katılımı”nın önemini vurgularlar. Sürecin içerisinde yer alan ve

stratejik planlamanın gerek bireysel, gerek örgütsel ve ulusal düzeydeki öneminin kavranması stratejik planlamaya olan güvensizliğin giderilmesi açısından önemlidir.

Dolayısıyla güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme boyutlarından oluşan;

H1h: Örgüt kültürünün katılım özelliğinin güvensizlik boyutu üzerinde bir etkisi vardır.

H1j: Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlamanın verimliliği üzerinde bir etkisi vardır.

Örgütsel öğrenmeyi paylaşılmış vizyonla ilişkilendiren İbicioğlu ve Avcı (2005), stratejik planlamanın önemli unsurlarından paylaşılmış vizyon ile örgüt kültürü ve örgüt kültürünün uyum boyutu açısından önemli olan örgütsel öğrenmeyi inceledikleri çalışmalarında örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler arasında paylaşılmış vizyona yer verirler. Çalışanları aynı amaçlar doğrultusunda hareket edebilme sinerjisi yaratması ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırması bakımından paylaşılmış vizyonun önemli olduğunu belirtirler. Özellikle yeni bilgilerin elde edilmesi ve örgüt içerisinde paylaşılması için vizyonun rolü önemlidir. Açık ve net olarak ifade edilmiş bir vizyon, bu vizyonun paylaşılması aynı zamanda öğrenme yönelimli bir kültürün oluşması açısından önemlidir. Değişim ve dönüşüm çağında örgütler çevreye uyum sağlama sürecinde ihtiyaç duydukları bilgilerin elde edilmesi ve kullanılmasında örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek zorundadırlar. Paylaşılmış bir vizyon bildirisi örgütsel öğrenme ve ortak amaca yönelme duygusu kazandırması açısından son derece önemlidir.

Budak (2000), örgütlerin de tıpkı bireyler gibi bir öğrenme sürecine tabi olduğunu belirtir. Değişim ve dönüşüm çağında örgütlerin de değişim ve dönüşüm geçirdiği ve çevreye uyum sağlama süreçlerinde yeni bilgiler edinme, edinilen bilgileri uzun vadeli bilgiyi elde etme ya da dönüştürme çabaları örgütsel öğrenme olarak adlandırılabilir. Değişerek öğrenen ya da öğrenmek için değişen örgütler stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek için sürekli olarak kendilerini geliştirdiğini belirten Budak (2000), sadece liderin ya da yöneticilerin değil, çalışanların da

gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği paylaşılmış bir vizyonu öğrenen örgütlerin öğeleri arasında sayar. Ortak bir amaca yönelme duygusunun kazandırılması açısından önemli olan vizyon örgütlerin eyleme geçmesini sağlar. Bu bağlamda müşteri odaklılık, değişim yaratma ve örgütsel öğrenme boyutlarından oluşur;

***H1k:** Örgüt kültürünün uyum özelliğinin stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır.*

***H1m:** Örgüt kültürünün uyum özelliğinin stratejik planlamanın direnç boyutu üzerinde bir etkisi vardır.*

Yiyit ve Çorbacıoğlu (2014), uyum sağlama yeteneklerinden olan örgütsel öğrenme ve stratejik planlama arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, değişim döneminde kamu örgütlerinin çevreye uyum sağlama ve dinamik çevre şartlarında başarılı olma ve başarıyı sürdürme anlayışına paralel olarak kamu kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik yönetimin önemli bir basamağı olan stratejik planlamadan etkili sonuçlar elde edilebilmesinin öğrenen örgüt anlayışıyla ilişkili olduğunu belirtirler. Öğrenme ve öğrenmeye bağlı olarak değişim odaklı bir örgüt kültürü anlayışının gelişmesi stratejik planlama benzeri çalışmaların sonuca erişebilmesi için kaçınılmazdır. Değişim çağında bürokratik örgütlerin örgütsel yapısından ve özelliklerinden bahsederken, örgüt kültürünün özellikle örgütsel öğrenmeye olanak sağladığı ancak bürokratik kültürün değişim ve yeniliği sınırlayan bir anlayışa sahip olmasının öğrenmeyi zorlaştırdığını belirtir.

Değişen şartlara uyum sağlayabilmek için öğrenme odaklı bir örgüt kültürünün gerekliliğini belirten Yiyit ve Çorbacıoğlu (2014), geleneksel ya da bürokratik anlayışın hâkim olduğu yetersiz olduğunu belirtirler. YKY anlayışının getirisi olarak kamu örgütlerinde uygulama alanı bulan stratejik planlamanın kamu örgütlerinin çevreye uyum sağlaması sonucu kamuda da uygulama alanı bulduğunu, stratejik planlama sürecinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilginin örgütsel öğrenmeyi öne çıkardığını belirtirler. Yazarlar, stratejik bilgi elde etmenin ve kullanmanın stratejik planlama ile örgütsel öğrenmeyi birbirine bağladığını iç ve dış çevre analizlerinde elde edilen bilgi ve enformasyon elde ederek etkili stratejiler geliştirme noktasında örgütsel öğrenmenin gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Bu bağlamda değişim yaratma, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme boyutlarından oluşan;

***H1n:** Örgüt kültürünün uyum özelliğinin stratejik planlama etkililiği üzerinde bir etkisi vardır.*

Örgüt kültürü strateji arasındaki ilişkiyi Dursun (2013), Hofstede'in boyutları açısından değerlendirmiş, strateji geliştirme süreci ile Hofstede'in bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, eril-dişil kültür ve belirsizlikten kaçınma boyutları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Özellikle misyon ve vizyon kavramları ile örgüt kültürü kavramı arasındaki ilişkiden hareketle Dursun (2013), toplulukçu, dar güç mesafesinin olduğu, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ve dişil kültür sahip kültürlerde örgüt kültürü ve strateji ilişkisinin kurulabileceğini öne sürer.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, belediyelerde uygulanmış bir ölçektir. Örneğın; Kokina ve Ostrovska (2013), Letonya belediyelerinin örgüt kültürünü analizi için Denison modelini kullanarak yaptıkları ölçümde tüm boyutların ilgili belediyenin etkililiğini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Nitekim belediyelerde uygulanması, stratejik planlama alt bileşenleri ile benzer olması bakımından, örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisinin ölçülmesinde kullanılmış ve yukarıdaki teorik ilişkiler kurulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgüt kültürü ile stratejik planlama ilişkisinin ele alınması bakımından araştırma, *ilişkisel* bir analizdir.

Araştırmada pozitivist paradigmadan hareketle, değişkenler arası ilişkileri inceleyen, hipotezlerin sınanmasına imkân tanıyan nicel araştırma teknikleri etik/dışarıdan bir bakış açısıyla olay ve olgulara yaklaşan ve nesnel bir ölçüm yapılmasına imkân sağlayan nicel yöntem benimsenmiştir. Çalışmanın teorik kısmında ise, literatür taraması yapılmıştır.

Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem konusu literatürde tartışmalıdır. Bazı yazarlar kültürün nitel yöntemlerle incelenmesi gerektiğini ileri sürerken, bazı çalışma ve yazarlar, nitel yöntemlerin zaman alıcı olması ve genelleme yapmaya imkân tanımaması gibi nedenlerle nicel yöntemlerle incelenmesi gerektiğini ileri sürer.

Danışman ve Özgen (2003), kültür çalışmalarında yöntem tartışmalarını ele aldıkları çalışmalarında, Türk akademik yazınında örgüt kültürüne ilişkin olarak pozitivist paradigma ve fonksiyonel bakış açısının hakim olduğunu ve kültürün örgütsel bir değişken olarak incelendiğini belirten yazarlar, kültür araştırmalarında yöntemin odaklanılan örgüt kültürü unsuruna göre farklılık göstereceğini, yöntem tartışmalarını etik-emik yaklaşıma göre farklılık göstereceğini belirtirler. Etik bakış açısıyla ve kültürü örgütsel bir değişken olarak incelenmesinin analitik değerlendirmeye imkân tanıdığını belirterek nicel yöntemin önemini vurgulamışlardır. Örgüt kültürünün niceliksel ölçümü Schein'in bilinçli tercihler ve gözlenebilir davranış kalıpları ile sınırlı olduğunu, odaklanılan unsur temel varsayımlar ise, nitel yöntemlerin kullanılabilceğini belirtirler.

Kültür başlığında bahsedildiği gibi çalışmalarda kültür, örgütün sahip olduğu örgütsel bir değişken ya da örgütü kültürün kendisi kabul eden bir yaklaşımla bir kök metafor olarak incelenmektedir. Kültürü değişken olarak ele alan çalışmalar kavrama fonksiyonalist bakış açısıyla yaklaşmakta ve niceliksel yöntem ve anket metoduyla ölçülebilir bir nitelik kazandırmaktadır (İlhan, 2006: 281-282).

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

4.2.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini kamu örgütleri evreninden belediyeler –nüfusu 50.000 ve üzeri olan- oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni ise, Kahramankazan İlçe Belediyesi olarak belirlenmiş olup, evren büyüklüğü 668'dir.

Kahramankazan Belediyesi, Ankara Büyükşehir Belediyesine bağlı ilçe belediyelerinden biridir.¹ Belediye 1971 kurulmuştur. Belediyede başkan, başkana bağlı üç başkan yardımcısı ve 19 müdürlük bulunmaktadır.² Kazan ilçesinin nüfusu 53.522 (TÜİK, ADNKS, 2018) dir. Kahramankazan Belediyesi, belediye kanununda yer alan 50.000 nüfus kriterini sağlamış ve ilk stratejik planını 2017 yılında hazırlamıştır.³ Belediyede stratejik planlama süreci diğer yerel yönetim birimlerinde olduğu gibi yasal mevzuata bağlı olarak, oluşturulan planlama ekibi ile yürütülmüştür. Çalışmanın planlama bölümünde örnekleri sunulan misyon, vizyon ifadeleri planlama sürecinde yapılan SWOT ve PEST analizi sonrasında geliştirilmiştir.

4.2.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Kahramankazan İlçe Belediyesine bağlı müdürlükler oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşamama ihtimali ve zaman

¹ Adını 1402 yılında yapılan Ankara Savaşında kurulan kazanlardan aldığı rivayet edilen Kazan İlçesi, 25 Ekim 2016 tarihinde “Kahraman” unvanını almış ve belediyenin ismi Kahramankazan olarak değiştirilmiştir (Kahramankazan Belediyesi Stratejik Planı, 2017).

² İlgili belediyenin organizasyon şeması için bkz. Kahramankazan İlçe Belediyesi web sayfası (<https://www.kahramankazan.bel.tr>).

³ Strateji ve Bütçe Başkanlığından edinilen bilgiye göre şu anda ülkemizde 345 belediye stratejik plan hazırlamaktadır.

kısıtından ötürü araştırmada örnekleme alma yoluna gidilmiş ve olasılıklı örnekleme tekniklerinden basit tesadüfi örnekleme tercih edilmiştir. Örnekleme büyüklüğü hazır tablolar kullanılarak %95 güvenirlilik düzeyinde 254 kişi olarak belirlenmiştir (Gürbüz ve şahin, 2016: 132). Veri kaybını önlemek için ise, %30 kadar anket fazla toplam 330 anket dağıtılması planlanmış ancak ilgili belediye personelinin çoğunluğu saha personeli olması bakımından belirlenen örnekleme büyüklüğüne ulaşılamamıştır.

Anket katılımcıları, Kahramankazan Belediyesinde çalışan sözleşmeli memur, taşeron, işçi ve diğer çalışanlardan olmaktadır. Veri toplama sürecinden önce araştırmacının anket uygulama talebi, ilgili belediyeye bir dilekçe ile bildirilmiş ve anket çalışması için belediyeden izin alınmıştır.⁴

Anketler dağıtılmadan önce çalışmada kullanılacak anketler, benimsenen araştırma yöntemi ve veri toplama süreçlerine ilişkin bilgiler İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kuruluna sunulmuş ve Etik Kurul izni alınmıştır.⁵ Ayrıca araştırmada bilimsel etiğin bir parçası olan İstanbul Üniversitesi Etik Kurulu Gönüllü Bilgilendirme Onam Formu⁶ kullanılarak katılımcılara araştırmanın gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiştir.

Araştırmada toplam 215 anket dağıtılmış olup, bunların 165 tanesi dönmüştür. Toplanan anketlerden 21 tanesi eksik, hatalı ya da araştırmacının belirttiği talimatlara uymadığı gerekçesiyle, 11 tanesi de boş olduğu gerekçesiyle değerlendirme dışı bırakılarak toplam 133 anket değerlendirmeye alınmıştır.⁷

Gerçekleştirilmesi planlanan anket çalışmasında belirlenen toplam anket sayısının (330) %5'i kadar yani 17 kişi üzerinde pilot bir anket çalışma yapılmış ve pilot çalışma sırasında elde edilen veriler araştırmanın analizlerine dâhil edilmiştir.

⁴ Belediyeden izin talebi dilekçesi ve ilgili belediyenin anket uygulanmasına dair izin yazısı çalışmanın ekler kısmında sunulmuştur. Bkz. Ek-II ve Ek-III.

⁵ Alınan Etik Kurul izni için bkz. Ek- IV.

⁶ Araştırmada kullanılan Gönüllü Bilgilendirme Onam Formu örneği için bkz. Ek-V.

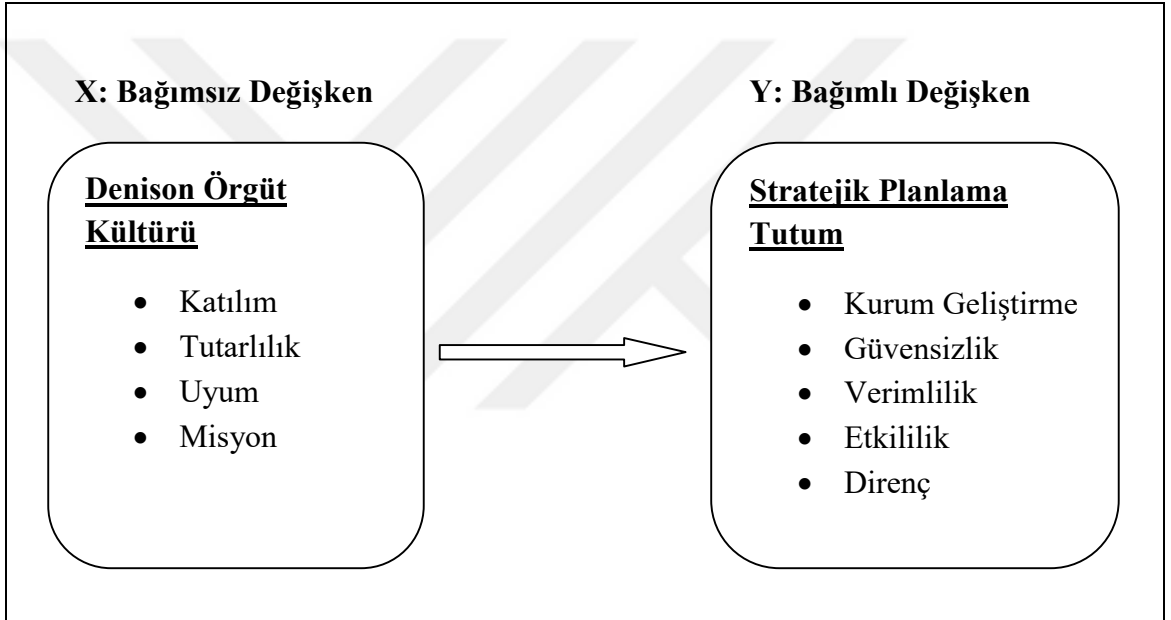
⁷ Sosyal bilimlerde %70-80 oranındaki anket geri dönüşleri (Gürbüz ve şahin, 2016) sağlıklı bir veri toplama sürecine işaret etmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel hipotezi “H1: Örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuş olup, araştırma bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenden oluşan ilişkisel bir analizdir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmada örgüt kültürünün (Denison) stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu temel hipoteze ilişkin çalışmanın üçüncü bölümünde yer alan alt hipotezler ve literatüre bağlı olarak olması beklenen ilişkilere ilişkin hipotezler oluşturulmuştur.

Ayrıca demografik bilgilere ilişkin olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H2: Örgüt kültürü ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı farklılık vardır.

H3: Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı farklılık vardır.

H4: Örgüt kültürü ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı farklılık vardır.

H5: Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı farklılık vardır.

H6: Örgüt kültürü ile çalışanların yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.

H7: Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile çalışanların yaşları arasında anlamlı farklılık vardır.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada verilerin toplanmasına ilişkin olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, önceden hazırlanan soru formu aracılığıyla araştırmacının amacı doğrultusunda, hızlı ve birçok katılımcı üzerinde uygulanarak araştırmaya dönük veriler elde etme imkânı ve nesnel bir ölçüm yapılmasını sağlayan nicel araştırmaların başlıca veri toplama teknikleri arasındadır. Çalışmanın teorik kısımlarında ise literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmuştur.⁸ Birinci bölümde örgüt kültürüne ilişkin olarak Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, ikinci bölümde Stratejik Planlama Tutum Ölçeği ifadeleri, üçüncü bölümde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada Daniel R. Denison tarafından geliştirilmiş Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (Denison Organizational Culture Survey-DOCS) ve Nuri Baloğlu ve Hasan Karaman tarafından geliştirilmiş, literatüre Engin Karadağ ile birlikte makale olarak kazandırılmış, Stratejik Planlama Tutum Ölçeği olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır.

⁸ Uygulanan anket formu için bkz. Ek-XI.

Ölçeklerin psikometrik özelliklerine aşağıda değinilecektir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği. Ölçek, 4 boyut ve her bir boyut 3 alt indeksten olmak üzere toplam 12 alt indeksten oluşmaktadır. Her bir alt indeks 5 ifade ile ölçülmekte ve ölçek toplamda 60 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte toplam 8 ifade (15, 24, 29, 34, 39, 43, 50 ve 58. maddeler) ters kodlanmıştır.

Ölçeğe ilişkin boyut ve alt indeksler aşağıdaki gibidir;

- i. Katılım (*Güçlendirme, Takım Çalışması, Yetenek Geliştirme*).
- ii. Tutarlılık (*Koordinasyon ve Entegrasyon, Uzlaşma, Temel Değerler*).
- iii. Uyum (*Değişim Yaratma, Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme*).
- iv. Misyon (*Stratejik Yön ve Amaç, Amaçlar ve Hedefler, Vizyon*).

Katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarından oluşan 60 maddelik Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, 5'li Likert tipi ölçek şeklinde hazırlanmış olup, katılma/katılmama derecesi 1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

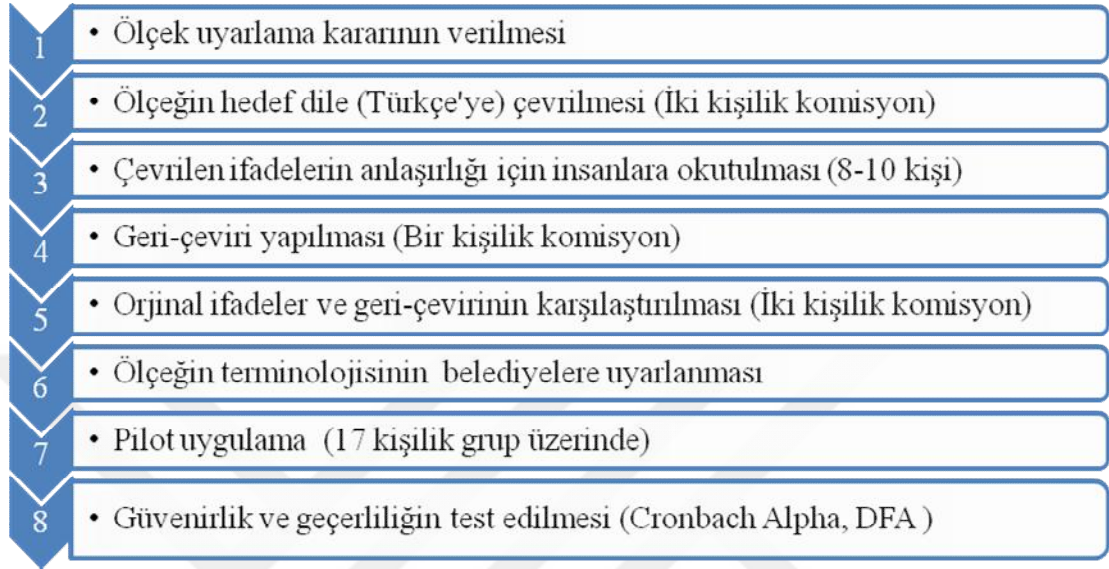
Denison ölçeğinin profili, dört çeyrek çemberden oluşan dairesel bir modeldir. Dört çeyrek çember, modelin dört boyutunu –katılım, tutarlılık, misyon ve uyum- temsil eder. Her bölme boyutların her biri ile ilişkili olan üç indeks içerir. Boyutlar ve indeksler yatay eksen üzerinde esnekliğin karşısında istikrar ve dikey ekseninde dışsallığın karşısında içselliğin olduğu iki temel boyut açısından sunulur (Denison, 2-2). Merkezinde inançlar ve varsayımların yer aldığı model, performansı/etkililiği ölçmek amacıyla geliştirilmiştir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği, Yahyagil (2004) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak, 36 madde ile ulusal literatüre kazandırılmıştır. Ancak ölçeğin 60 madde ile çalışmada kullanılmasına karar verilerek ölçek, İngilizceden Türkçeye uyarlanmıştır.⁹

⁹ Literatürde bilinen bir ölçek olması sebebiyle ve Denison'ın yayınlanmış çalışmalarında ölçeğe yer verildiği için ölçeğin çevirisi yapılmış, ancak izin alınamamıştır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin orijinali (Ek-VII) ve Türkçeye çevirisi (Ek-VIII) ekte sunulmuştur.

Ölçeğin uyarlama aşamaları aşağıdaki sırayla gerçekleştirilmiştir.

Şekil 4.2: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Uyarlama Aşamaları



Ölçeğin çevirisi araştırmacı tarafından orijinal dilden (İngilizce) hedef dile (Türkçeye) çevrilmiş daha sonra bir uzman tarafından gözden geçirilmiştir. Ölçek ifadeleri araştırmacı tarafından düzeltilmiş ve aynı uzman kişi tarafından tekrar incelenmiştir. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra aralarında Türkçe öğretmeni ve her iki dili ve kültürü bilen insanların bulunduğu yaş, cinsiyet, eğitim durumları ve ilgi alanları birbirinden farklı kişilere ölçek ifadeleri okutularak ölçeğin anlaşılabilirliğine ilişkin geri dönüşler alınmıştır. Geri dönüş sonrası gerekli düzeltmeler yapılarak ölçek, İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunu bir dilbilimci tarafından İngilizceye geri çevirisi yapılmıştır. Geri çeviri sonrası araştırmacı ile Amerikan Dili ve Edebiyatı mezunu başka bir dilbilimci Türkçe-İngilizce ve geri çevirileri karşılaştırmış olup, Türkçe ifadelerin çevirilerinin uygun olduğuna kanaat getirilmiştir. Sonrasında araştırmacı tarafından ölçeğin terminolojisi belediyelere uyarlanmış ve uzman görüşü alınmıştır. Belediyelere uyarlanmış ölçeğin 17 kişilik bir grup üzerinde pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama sonrasında gerekli düzeltmeler yapılarak ölçek ve anket formunun tasarımına son şekli verilmiş ve 18/04/2019-23/04/2019 tarihleri arasında anket formu uygulanarak veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Stratejik Planlama Tutum Ölçeği. Stratejik Planlama Tutum Ölçeği ise, toplam 35 madde¹⁰ ve etkililik, verimlilik, direnç, güvensizlik ve kurum geliştirme boyutlarından oluşmaktadır. Stratejik planlamaya ilişkin ölçeğin tutum ölçeği olması bakımından ölçek, olumlu ve olumsuz boyutlardan oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin güvensizlik ve direnç boyutları ters kodlanmıştır.¹¹

Ölçeğin boyutları aşağıdaki şekildedir;

- Kurum Geliştirme boyutu 12 maddeden oluşmaktadır.
 - Örnek madde; “Stratejik planlama takım çalışmalarını etkin kılar”.
- Verimlilik boyutu 7 maddeden oluşmaktadır.
 - Örnek madde; “Stratejik planlama kaynakların etkin kullanımı sağlar”.
- Etkililik boyutu 4 maddeden oluşmaktadır.
 - Örnek madde; “Stratejik planlama kurumun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır”.
- Direnç boyutu 3 maddeden oluşmaktadır.
 - Örnek madde; “Stratejik planlama çalışanlar arasında gruplaşmaya neden olur”.
- Güvensizlik 9 maddeden oluşmaktadır.
 - Örnek madde; “Stratejik planı hazırlayanlar stratejik plana hep kendi düşüncelerini yansıtırlar”.

Planlama tutum ölçeğinin orijinali okullarda geliştirildiği için terminolojisi belediyelere uyarlanarak araştırmada kullanılmıştır.¹² Karaman’ın (2007) tez çalışmasında söz konusu ölçeğin Cronbach alfa katsayısı, 0.82 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçek 2009 yılında terminolojisi belediyelere uyarlanarak Acat (2009),

¹⁰ Ölçekte inceleme sırasında 5. ve 31. sorunun aynı (çifte soru) olduğu fark edilmiş ancak ölçeğin Cronbach alfa değerini olumsuz etkileyebileceği düşüncesiyle ölçekten madde çıkarılmamıştır.

¹¹ Güvensizlik boyutu içerisinde yer alan 20. madde ters kodlu güvensizlik boyutu içerisinde yer almış ancak Acat (2009) belediyelerde ters kodlayarak analize devam etmiştir. Bu çalışma kapsamında da olumlu anlam taşıdığı düşüncesiyle ters kodlanmıştır. Faktör analizinde ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin sağlanması amacıyla ilgili madde ölçekten çıkarılarak analize devam edilmiştir.

¹² Ölçek için mail aracılığıyla kullanım izni alınmıştır. Karaman ve Karadağ, stratejik planlama ölçeğini çalışmamızda kullanmamıza izin vermiştir.

tarafından Ankara Büyükşehir Belediyesinde uygulanmış olup, Cronbach Alfa katsayısı 0.83 olarak hesaplanmıştır.

Ölçek, 5’li Likert tipi ölçeği şeklinde hazırlanmış olup, katılma/katılmama derecesi 1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.¹³

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizi SPSS (*Statistical Packages for the Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi*) ve AMOS (*Analysis of Moment Structures*) programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde %95 güvenirlilik düzeyinde çalışılmıştır.

Bu kapsamda ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin olarak faktör analizi, güvenilirliğe ilişkin olarak Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın temel hipotezi ve literatür taramasına bağlı olarak oluşturulan hipotezlerinin sınanmasına yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemeye yönelik olarak Pearson korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin tespitine yönelik olarak regreyon analizleri yapılmıştır. Demografik hipotezlere ilişkin olarak ANOVA ve bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Araştırmanın frekans bilgilerine ilişkin olarak ise frekans analizleri yapılmıştır.¹⁴

4.6. Araştırmanın Bulguları

4.6.1. Pilot Uygulamaya İlişkin Bulgular

Araştırmada belirlenen örneklem büyüklüğünün (330) %5’i kadar yani 17 kişi üzerinde soruların anlaşılabilirliği ve uygulanacak anket formunun tasarımına ilişkin görüş almak amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sırasında anket

¹³ Araştırmada kullanılan ölçeklerin orta noktası “kararsızım” şeklinde ifade edilen zorlanmış ölçek ya da “fikrim yok” seçeneğinin eklendiği zorlanmamış ölçeklerin kullanılması literatürde tartışmalıdır. Daha sonraki araştırmacılar araştırmanın amacına göre anketi “fikrim yok” seçeneğinin eklendiği zorlanmamış ölçek şeklinde hazırlayarak ölçüm yapabilirler.

¹⁴ Araştırma verilerinin analizi ilk etapta ham veri seti üzerinde araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ancak araştırmacının teknik bilgi eksikliğinden kaynaklanabilecek bir hatanın önüne geçmek için uzman desteğine başvurulmuş ve analizler tekrarlanmıştır.

formu ile birlikte katılımcıların sorularla ilgili görüşlerini almak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan görüş formu¹⁵ dağıtılmıştır. Görüş formlarının yanı sıra katılımcılara İstanbul Üniversitesi Etik Kurulunun Gönüllü Bilgilendirme Onam Formu dağıtılmıştır.

Pilot uygulamada 17 anket dağıtılmış olup, 13 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Pilot uygulama sırasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.1: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Pilot Uygulama Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı
Kurum Geliştirme	0.928
Güvensizlik	0.862
Verimlilik	0.819
Etkililik	0.889
Direnç	0.793
Stratejik Planlama	0.916

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, 35 madde ve 5 alt boyuttan oluşan Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin pilot uygulama güvenilirlik analizi Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin pilot uygulama güvenilirlik katsayısı 0.916'dır. Ölçeğin maddeler arası iç tutarlılık değeri yüksektir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayısına bakıldığında, 12 maddeden oluşan kurumsal geliştirme boyutu 0.928 ile en yüksek güvenilirliğe sahip boyuttur. Etkililik boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.889, güvensizlik boyutunun 0.862, verimlilik boyutunun 0.819 ve direnç boyutunun 0.793 olarak hesaplanmıştır.

¹⁵ Pilot uygulama sırasında dağıtılan görüş formu için bkz. Ek-VI.

Aşağıda örgüt kültürü ölçeğinin pilot uygulama güvenilirlik analizi tablosu sunulmuştur.

Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Ölçeği Pilot Uygulama Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı
Katılım	0.890
Tutarlılık	0.780
Uyum	0.823
Misyon	0.863
Örgüt Kültürü	0.959

Yukarıdaki tablo 4.2’de görüldüğü üzere, 60 madde, 4 boyut ve 12 alt indeksten oluşan Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin pilot uygulama güvenilirlik katsayısı 0.959’dur. Ölçeğin maddeler arası iç tutarlılık değeri yüksektir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayısına bakıldığında, katılım boyutu 0.890 ile en yüksek güvenilirliğe sahip boyuttur. Ölçeğin diğer boyutları ise tutarlılık 0.780, uyum 0.823 ve misyon 0.863’tür. Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirliği kabul edilebilir değer olan 0.70’ten yüksektir.

4.6.2. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Aşağıda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur.

Tablo 4.3: Çalışanların Örgüt Kültürü Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=133	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Katılım	22	70	51,39	10,29	-0,67	0,14
Tutarlılık	18	74	52,82	9,78	-0,62	1,17
Uyum	15	56	41,84	6,55	-0,48	1,29
Misyon	16	75	54,58	10,32	-0,90	1,79
Örgüt Kültürü	78	265	200,63	33,58	-0,71	1,12

Tablo 4.3’te örgüt kültürü ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler incelendiğinde, çalışanların katılım boyutunun ortalaması $51,39 \pm 10,29$, tutarlılık

boyutunun ortalaması $52,82 \pm 9,78$, uyum boyutunun ortalaması $41,84 \pm 6,55$, misyon boyutunun ortalaması $54,58 \pm 10,32$ ve örgüt kültürü ölçeğinin ortalaması $200,63 \pm 33,58$ 'dir. Örgüt kültürü boyutlarından ortalaması en yüksek olan boyut, misyon boyutudur.

Tablo 4.4: Çalışanların Stratejik Planlama Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=133	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsal Geliştirme	13	60	45,83	8,30	-0,89	1,65
Güvensizlik	10	45	22,16	6,49	1,02	1,63
Verimlilik	7	35	26,44	5,38	-1,35	2,83
Etkililik	4	20	15,33	3,06	-1,07	2,59
Direnç	3	15	8,22	2,63	-0,04	0,24
Stratejik Planlama	56	170	129,96	20,46	-0,63	1,43

Tablo 4.4'te çalışanların stratejik planlama tutum ölçeği ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler incelendiğinde, kurumsal geliştirme boyutunun ortalaması $45,83 \pm 8,30$, güvensizlik boyutunun ortalaması $22,16 \pm 6,49$, verimlilik boyutunun ortalaması $26,44 \pm 5,38$, etkililik boyutunun ortalaması $15,33 \pm 3,06$, direnç boyutunun ortalaması $8,22 \pm 2,63$ ve stratejik planlama tutum ölçeğinin ortalaması $129,96 \pm 20,46$ 'dır. En yüksek ortalamaya sahip boyut, kurumsal geliştirme boyutudur.

4.6.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Aşağıda araştırmaya katılan Kahramankazan Belediyesi çalışanlarının eğitim, yaş, cinsiyet, kadro durumu, kurumda çalışma süresi, çalışılan birimdeki pozisyonlarına ilişkin olarak demografik bilgilerine ilişkin analizler yer almaktadır.¹⁶

¹⁶ Demografik bilgilere ilişkin eksik veri ataması yapılarak toplam N=133 olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.5: Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizleri

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
İlkokul	2	1,5
Ortaokul	5	3,8
Lise	34	25,6
Önlisans	21	15,8
Lisans	62	46,6
Yüksek Lisans	9	6,8
Doktora	-	-
Toplam	133	%100

Tablo 4.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanlardan %46,6'sı lisans, %25'i lise, %15'i önlisans, %1,5'i ise ilkokul mezunudur. Doktora eğitim seviyesinde ise katılımcının olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.6: Çalışanların Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Analizi

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
18-25 yaş	25	18,8
26-35 yaş	79	59,4
36-40 yaş	18	13,5
41-55 yaş	11	8,3
56 yaş ve üstü	-	-
Toplam	133	%100

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında %59,4'ü 26-35 yaş aralığındadır. %18,8'i 18-25 yaş aralığında, katılımcıların %8,3'ü 41-55 yaş aralığında iken 56 yaş ve üstü katılımcının olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.7: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans Analizi

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	56	42,1
Erkek	77	57,9
Toplam	133	%100

Tablo 4.7 incelendiğinde, araştırmaya katılan 133 kişinin %57,9'u erkek, %42,1'i kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloda çalışanların kadro durumuna ilişkin frekans analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.8: Çalışanların Kadro Durumuna İlişkin Frekans Analizleri

Kadro Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Memur	29	21,8
Kadrolu işçi	15	11,3
Sözleşmeli personel	13	9,8
Taşeron	45	33,8
Diğer	31	23,3
Toplam	133	%100

Tablo 4.8 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %33,8'i taşeron, %23,3'ü diğer olarak kategorize edilen grup, %21,8'i memur, %11,3'ü kadrolu işçi ve %9,8'i sözleşmeli personeldir. Belediyedeki kadro durumunun büyük çoğunluğunun taşeron çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda çalışanların kurumda çalışma süresine ilişkin frekans analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.9: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizleri

Kurumda Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1 yıl ve daha az	25	18,8
1-5 yıl	48	36,1
6-10 yıl	32	24,1
11-15 yıl	20	15,0
16-20 yıl	5	3,8
20 yıl ve üstü	3	2,3
Toplam	133	%100

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, 1 ila 5 yıl aralığında kurumda çalışanlardan oluşmaktadır. %24,1'i 6-10 yıldır kurumda çalıştığını, %18,8'i 1 yıldan daha az süredir kurumda çalıştığını belirtmiştir.

Aşağıdaki tabloda çalışanların stratejik planlamaya katılımlarına ilişkin frekans analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.10: Çalışanların Birimdeki Pozisyonlarına İlişkin Frekans Analizleri

Birimdeki Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
Başkan	1	0,8
Başkan Yardımcısı	2	1,5
Müdür	1	0,8
Müdür Vekili	4	3,0
Çalışan	114	85,7
Diğer	11	8,3
Toplam	133	%100

Tablo 4.10 incelendiğinde, araştırmaya üst düzey yöneticilerin katılımının az olduğu görülmekte ve katılımcıların %85,7'sinin çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.11: Çalışanların Stratejik Planlamaya Katılımlarına İlişkin Frekans Analizleri

Stratejik planlamaya katılım durumu	Sayı	Yüzde (%)
Evet	44	33,1
Hayır	89	66,9
Toplam	133	%100

Tablo 4.11 incelendiğinde, çalışanların %66,9'u stratejik planlamaya katılmadıklarını, %33,1'i stratejik planlama sürecine dâhil olduklarını belirtmiştir.

Aşağıdaki tabloda çalışanların stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının eğitim durumu açısından farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 4.12: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Eğitime Göre ANOVA Testi

Boyut	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kurumsal Geliştirme	Lise ve altı	41	43,49	9,84	2,422	0,093
	Önlisans	21	46,95	7,52		
	Lisans ve üstü	71	46,86	7,33		
Güvensizlik	Lise ve altı	41	23,71	6,90	7,122	0,001*
	Önlisans	21	25,33	5,41		
	Lisans ve üstü	71	20,32	6,00		
Verimlilik	Lise ve altı	41	24,83	6,04	2,887	0,059
	Önlisans	21	26,57	4,48		
	Lisans ve üstü	71	27,32	5,06		
Etkililik	Lise ve altı	41	14,61	3,84	1,771	0,174
	Önlisans	21	15,38	2,22		
	Lisans ve üstü	71	15,73	2,71		
Direnç	Lise ve altı	41	8,59	2,50	3,700	0,027*
	Önlisans	21	9,29	1,85		
	Lisans ve üstü	71	7,69	2,80		
Stratejik Planlama	Lise ve altı	41	123,51	24,16	4,316	0,015*
	Önlisans	21	126,86	15,29		
	Lisans ve üstü	71	134,61	18,43		

Yukarıdaki tablo 4.12 incelendiğinde, eğitim durumu farklı çalışanlar arasında stratejik planlamaya ilişkin tutum açısından anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). Lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların stratejik planlama tutum düzeyleri en yüksek iken (134,61), lise ve altı eğitim seviyesinde çalışanların stratejik planlama tutum düzeyleri en düşüktür (123,51). “Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır” şeklinde kurulan demografik hipotez kabul edilmiştir.

Eğitim durumu farklı çalışanlar arasında stratejik planlamanın güvensizlik ve direnç boyutları açısından anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). Önlisans mezunu çalışanların güvensizlik (25,33) ve direnç (9,29) boyutuna ilişkin tutum düzeyleri en yüksektir.

Stratejik planlamanın kurumsal geliştirme, verimlilik ve etkililik gibi olumlu boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Aşağıdaki tabloda çalışanların örgüt kültürü açısından eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.13: Örgüt Kültürü Eğitime Göre ANOVA Analizi

Boyut	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Katılım	Lise ve altı	41	49,68	10,46	1,494	0,228
	Önlisans	21	54,43	6,60		
	Lisans ve üstü	71	51,48	10,96		
Tutarlılık	Lise ve altı	41	51,07	9,81	1,690	0,189
	Önlisans	21	55,86	8,19		
	Lisans ve üstü	71	52,93	10,07		
Uyum	Lise ve altı	41	41,37	8,05	0,711	0,493
	Önlisans	21	43,38	4,62		
	Lisans ve üstü	71	41,66	6,08		
Misyon	Lise ve altı	41	53,17	10,44	0,725	0,486
	Önlisans	21	56,38	8,41		
	Lisans ve üstü	71	54,86	10,78		
Örgüt Kültürü	Lise ve altı	41	195,29	35,06	1,354	0,262
	Önlisans	21	210,05	25,32		
	Lisans ve üstü	71	200,93	34,60		

Tablo 4.13 incelendiğinde, eğitim durumu farklı çalışanlar arasında örgüt kültürü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Çalışanların örgüt kültürü algıları eğitim durumuna göre değişmemektedir. “Örgüt kültürü ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı farklılık vardır” şeklinde kurulan demografik hipotez reddedilmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarının eğitim değişkeni ile ilişkileri incelendiğinde, eğitim değişkeni ile uyum, misyon, katılım ve tutarlılık boyutu arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Aşağıdaki örgüt kültürünün yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.14: Örgüt Kültürü Yaşa Göre ANOVA Analizi

Boyut	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Katılım	18-25 yaş	25	55,64	6,20	3,500	0,017*
	26-35 yaş	79	51,56	10,09		
	36-40 yaş	18	48,78	11,83		
	41-55 yaş	11	44,82	12,94		
Tutarlılık	18-25 yaş	25	56,48	7,53	2,897	0,038*
	26-35 yaş	79	53,11	9,50		
	36-40 yaş	18	48,78	3,57		
	41-55 yaş	11	49,00	4,51		
Uyum	18-25 yaş	25	44,28	5,37	2,823	0,041*
	26-35 yaş	79	42,03	5,84		
	36-40 yaş	18	39,44	9,07		
	41-55 yaş	11	38,91	7,56		
Misyon	18-25 yaş	25	56,68	7,90	1,806	0,149
	26-35 yaş	79	55,19	10,46		
	36-40 yaş	18	49,83	11,80		
	41-55 yaş	11	53,18	10,48		
Örgüt Kültürü	18-25 yaş	25	213,08	24,33	3,035	0,032*
	26-35 yaş	79	210,89	31,81		
	36-40 yaş	18	186,83	42,21		
	41-55 yaş	11	185,91	39,48		

Tablo 4.14 incelendiğinde, çalışanların yaşları ile örgüt kültürü arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). 18-25 yaş aralığındaki çalışanların örgüt kültürü algı düzeyi en yüksek (213,08) iken, 41-55 yaş aralığındaki çalışanların en düşüktür (185,91).

Çalışanların yaşları ile katılım boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). 18-25 yaş aralığındaki çalışanların örgüt kültürü algı düzeyi en yüksek (55,64) iken, 41-55 yaş aralığındaki çalışanların en düşüktür (44,82).

Çalışanların yaşları ile tutarlılık boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). 18-25 yaş aralığındaki çalışanların örgüt kültürü algı düzeyi en yüksek (56,48) iken, 36-40 yaş aralığındaki çalışanların en düşüktür (48,78).

Çalışanların yaşları ile uyum boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 18-25 yaş aralığındaki çalışanların örgüt kültürü algı düzeyi en yüksek (44,28) iken, 41-55 yaş aralığındaki çalışanların en düşüktür (38,91). Çalışanların yaşları ile misyon boyutu arasında ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Aşağıdaki tabloda stratejik planlamaya ilişkin tutumun yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.15: Stratejik Planlama Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi

Boyut	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kurumsal Geliştirme	18-25 yaş	25	46,64	9,42	0,098	0,961
	26-35 yaş	79	45,61	8,23		
	36-40 yaş	18	45,83	6,76		
	41-55 yaş	11	45,64	9,37		
Güvensizlik	18-25 yaş	25	23,08	7,89	0,392	0,759
	26-35 yaş	79	22,11	6,47		
	36-40 yaş	18	22,06	5,43		
	41-55 yaş	11	20,55	4,95		
Verimlilik	18-25 yaş	25	27,24	3,77	0,323	0,809
	26-35 yaş	79	26,42	5,35		
	36-40 yaş	18	25,72	5,40		
	41-55 yaş	11	25,91	8,49		
Etkililik	18-25 yaş	25	15,56	3,33	0,072	0,975
	26-35 yaş	79	15,30	2,91		
	36-40 yaş	18	15,28	2,80		
	41-55 yaş	11	15,09	4,18		
Direnç	18-25 yaş	25	8,32	2,39	0,935	0,426
	26-35 yaş	79	8,39	2,66		
	36-40 yaş	18	8,06	2,69		
	41-55 yaş	11	7,00	2,90		
Stratejik Planlama	18-25 yaş	25	130,60	21,63	0,053	0,984
	26-35 yaş	79	129,71	19,87		
	36-40 yaş	18	129,06	18,22		
	41-55 yaş	11	131,82	27,37		

Tablo 4.15'te stratejik planlamaya ilişkin tutum ve tutum boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p<0,05$).

Stratejik planlamaya ilişkin tutumun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 133 kişiden elde edilen veri seti üzerinden araştırılmıştır. Stratejik planlamaya ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4.16: Stratejik Planlama Cinsiyete Göre t-testi Analizi

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Kurum Geliştirme	Kadın	56	47,46	6,56	2,056	0,042*
	Erkek	77	44,65	9,22		
Güvensizlik	Kadın	56	20,50	4,49	-2,762	0,007*
	Erkek	77	23,36	7,42		
Verimlilik	Kadın	56	27,27	3,62	1,657	0,100
	Erkek	77	25,83	6,31		
Etkililik	Kadın	56	15,64	2,38	1,062	0,290
	Erkek	77	15,10	3,47		
Direnç	Kadın	56	8,13	2,24	-0,361	0,719
	Erkek	77	8,29	2,90		
Stratejik Planlama	Kadın	56	134,54	15,81	2,360	0,020*
	Erkek	77	126,64	22,79		

Yukarıdaki tablo 4.16 incelendiğinde, stratejik planlamaya ilişkin tutumun cinsiyete göre kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Kadın çalışanların stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının ortalaması (ort. =134,54) erkek çalışanların stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının ortalamasından (ort.=126,64) daha yüksek çıkmıştır. Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, araştırmanın “stratejik planlamaya ilişkin tutum ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır” şeklinde ifade edilen hipotezi kabul edilir.

Ayrıca kurumsal geliştirme boyutu ve güvensizlik boyutu açısından bakıldığında kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0.05$). Kadın çalışanların stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutuna ilişkin tutumlarının ortalaması (ort. =47,46) erkek çalışanların tutumlarının ortalamasından (ort.=44,65) daha yüksek çıkmıştır. Erkek çalışanların stratejik planlama güvensizliğine ilişkin tutumlarının ortalaması (ort. =23,36) kadın çalışanların tutumlarının ortalamasından (ort.=20,50) daha yüksek çıkmıştır.

Örgüt kültürünün cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 133 kişiden elde edilen veri seti üzerinden araştırılmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 4.17: Örgüt Kültürü Cinsiyete Göre t-testi Analizi

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Katılım	Kadın	56	52,68	9,53	1,233	0,220
	Erkek	77	50,45	10,77		
Tutarlılık	Kadın	56	53,13	9,32	0,306	0,760
	Erkek	77	52,60	10,15		
Uyum	Kadın	56	42,25	6,93	0,611	0,542
	Erkek	77	41,55	6,30		
Misyon	Kadın	56	56,23	8,45	1,666	0,099
	Erkek	77	53,38	11,39		
Örgüt Kültürü	Kadın	56	204,29	30,99	1,071	0,286
	Erkek	77	197,97	35,30		

Tablo 4.17 incelendiğinde, kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, “örgüt kültürü ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi reddedilir.

4.6.2.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanarak yapılmıştır.

Alfa katsayısına ilişkin değerler aralıkları aşağıdaki gibi yorumlanabilir (Kayış, t.y: 405);

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek güvenirliliği yüksektir.

Literatürde genel kabul gören değer ise alfa katsayısının 0.70'in üzerinde olmasıdır.

Tablo 4.18: Stratejik Planlama Ölçeği Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Orijinal Ölçek Cronbach Alfa Katsayısı	Hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı
Kurum Geliştirme	0.941	0.927
Güvensizlik	0.818	0.849
Verimlilik	0.888	0.916
Etkililik	0.722	0.851
Direnç	0.727	0.744
Stratejik Planlama	0.826	0.945

*Orjinal ölçeğe ilişkin alfa katsayıları Karaman'ın (2007) tez çalışmasından alınmıştır.

Tablo 4.18 incelendiğinde, 35 madde ve 5 alt boyuttan oluşan Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin güvenirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.945'tir. Ölçeğin maddeler arası iç tutarlılık değeri yüksektir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayısına bakıldığında, 12 maddeden oluşan kurumsal geliştirme boyutu 0.927 ile en yüksek tutarlılığa sahip boyuttur. Etkililik boyutunun güvenirlik katsayısı 0.851, güvensizlik boyutunun 0.849, verimlilik boyutunun 0.916 ve direnç boyutunun 0.744 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.19: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Orijinal Ölçek Cronbach Alfa Katsayısı	Uyarlama Cronbach Alfa Katsayısı
Katılım	0.89	0.899
Tutarlılık	0.88	0.883
Uyum	0.87	0.743
Misyon	0.92	0.938
Örgüt Kültürü	-	0.961

* Orjinal ölçeğe ilişkin alfa katsayıları Denison'ın (2006: 29) makalesinden alınmıştır.

Tablo 4.19 incelendiğinde, 60 madde, 4 boyut ve 12 alt indeksten oluşan Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenirlik analizi Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.961'dir. Ölçeğin maddeler arası iç tutarlılık değeri yüksektir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayısına bakıldığında, misyon 0.938 ile en yüksek güvenirliğe sahip boyuttur. Ölçeğin diğer boyutları ise tutarlılık 0.883, katılım boyutu 0.899 ve uyum 0.743'tür. Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenirligi kabul edilebilir değer olan 0.70'ten yüksektir.

4.6.2.3. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğine ilişkin olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, faktör yapısı bilinen ölçeklerin toplanan veri setiyle uyum sağlayıp sağlamadığının tespiti için yapılan geçerlilik analizidir. Gürbüz ve Şahin (2016: 197), ölçek uyarlama çalışmalarında ölçeğin geçerliliğine ilişkin olarak öncelikle doğrulayıcı faktör analizi uygulanacağını, yapılan analiz sonucunda ölçeğin faktör yapısı doğrulanamıyorsa keşfedici faktör analizi uygulanacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda bu çalışmada faktör yapısı bilinen bir ölçek olması sebebiyle Stratejik Planlama Tutum Ölçeğine ve yine faktör yapısı bilinen ve uyarlama bir ölçek olması sebebiyle Denison Örgüt Kültürü Ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.¹⁷ Ölçeklerin faktör analizlerine ilişkin değerler aşağıda sunulmuştur.

Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin faktör yapısına ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.20: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri	Hesaplanan Uyum İndeksi
$X^2/sd < 5$	2,154
GFI > 0.90	0,681
AGFI > 0.90	0,628
CFI > 0.90	0,847
RMSEA < 0.08	0,094
RMR < 0.08	0,099

* Uyum İyiliği Değerlerinde literatürde genel kabul gören oranlar dikkate alınmıştır.

Tablo 4.20’de 5 alt boyut ve 35 maddeden oluşan stratejik planlama tutum ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak AMOS programı aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde maksimum likelihood yöntemi tercih edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin olarak birinci düzey faktör

¹⁷ Yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeller ekte sunulmuştur. Stratejik Planlama Tutum Ölçeği, doğrulayıcı faktör analizi için bkz. Ek-IX, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için bkz. Ek-X.

analizi yapılmış, daha sonra ise stratejik planlamaya ilişkin tutumu ölçüp ölçmediğini tespit etmek amacıyla ikinci düzey faktör analizi uygulanmıştır.

Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin Ki-kare serbestlik derecesi (χ^2/sd) kabul edilebilir değer aralığında yer almaktadır. RMSEA ve RMR değerleri ise, hemen hemen sağlanmış fakat CFI, GFI ve AGFI değerleri ise, kabul edilebilir değerlerin altındadır. Stratejik Planlama Tutum Ölçeği, 33 madde (14. ve 20. Maddeler çıkarılmıştır) ile hemen hemen doğrulanmıştır denilebilir.

4 alt boyut, 12 indeks ve 60 maddeden oluşan Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin faktör yapısı AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ölçeğin faktör yapısına ilişkin uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.21: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerleri	Hesaplanan Uyum İndeksi
$\chi^2/sd < 5$	1,753
GFI > 0.90	0,608
AGFI > 0.90	0,571
CFI > 0.90	0,760
RMSEA < 0.08	0,076
RMR < 0.08	0,072

*Uyum İyiliği Değerlerinde literatürde genel kabul gören değerler dikkate alınmıştır.

Faktör yapısı bilinen uyarılama bir ölçek olması sebebiyle Denison Örgüt Kültürü Ölçeğine DFA uygulanmıştır. Nitekim İzlanda versiyonunda keşfedici faktör analizi sonuçlarının birbirine zıt sonuçlar verdiği gerekçesiyle Skarphedinsson ve Gudlaugsson (2013), ölçeğin psikometrik özelliklerini yeniden analiz etmiş ve yapı geçerliliğine ilişkin olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde maksimum likelihood yöntemi tercih edilmiştir. Ölçeğin alt indekslerine ilişkin olarak birinci düzey faktör analizi yapılmış, daha sonra ise ölçeğin boyutlarına ilişkin olarak ikinci düzey faktör analizi uygulanmıştır. Boyut ve alt indekslerin örgüt kültürünü ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak ise yol analizi yapılmıştır.

Tablo 4.21 incelendiğinde, Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ki-kare serbestlik derecesi (χ^2/sd), RMSEA ve RMR değerleri kabul edilebilir değer aralığında yer almaktadır. GFI, CFI ve AGFI endeksleri ise, kabul edilebilir değerlerin altındadır. Ölçek, 56 madde ile hemen hemen doğrulanmıştır denilebilir.

4.6.2.4. Korelasyon Analizi

Örgüt kültürü ve boyutlarının stratejik planlama ve boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Çalışma ilişki bir analiz olduğu ve veriler normal dağılıma uygun olduğu için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde “r” değerlerinin yorumlanmasına ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.22: Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < 0.7$	$-0.7 \leq r < 0.3$	$-0.3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.3$	$0.3 < r \leq 0.7$	$0.7 < r \leq +1$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin 2016: 264.

Korelasyon analizine ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.23: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

		Kurumsal Geliştirme	Güvensizlik	Verimlilik	Etkililik	Direnç	Stratejik Planlama
Katılım	r	,467**	-0,125	,442**	,403**	-0,131	,454**
	p	0,000	0,151	0,000	0,000	0,134	0,000
Tutarlılık	r	,453**	-0,112	,435**	,344**	-0,135	,425**
	p	0,000	0,201	0,000	0,000	0,120	0,000
Uyum	r	,350**	-0,021	,391**	,354**	-0,056	,346**
	p	0,000	0,806	0,000	0,000	0,519	0,000
Misyon	r	,525**	-0,157	,429**	,457**	-0,139	,500**
	p	0,000	0,072	0,000	0,000	0,112	0,000
Örgüt Kültürü	r	,505**	-0,123	,470**	,433**	-0,133	,484**
	p	0,000	0,158	0,000	0,000	0,127	0,000

Tablo 4.23'e göre korelasyon analizi sonuçları;

- İlgili belediyede örgüt kültürünün katılım özelliği ile stratejik planlamanın kurum geliştirme boyutu ($r = .46, p < 0,05$), verimlilik boyutu ($r = .44, p < .001$), etkililik boyutu ($r = .40, p < 0,05$) ve stratejik planlamaya ilişkin tutum ($r = .45, p < 0,05$) arasında orta derecede, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.
- İlgili belediyede örgüt kültürünün tutarlılık özelliği ile stratejik planlamanın kurum geliştirme boyutu ($r = .45, p < 0,05$), verimlilik boyutu ($r = .43, p < 0,01$), etkililik boyutu ($r = .34, p < 0,05$) ve stratejik planlamaya ilişkin tutum ($r = .42, p < 0,05$) arasında orta derecede, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.
- İlgili belediyede örgüt kültürü uyum özelliği ile stratejik planlamanın kurum geliştirme boyutu ($r = .35, p < 0,05$), verimlilik boyutu ($r = .39, p < 0,05$), etkililik boyutu ($r = .35, p < 0,05$) ve stratejik planlamaya ilişkin tutum ($r = .34, p < 0,05$) arasında orta derecede, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.
- İlgili belediyede örgüt kültürünün misyon özelliği ile stratejik planlamanın kurum geliştirme boyutu ($r = .52, p < 0,05$), verimlilik boyutu ($r = .42, p < 0,05$), etkililik boyutu ($r = .45, p < 0,05$) ve stratejik planlamaya ilişkin tutum ($r = .50, p < 0,05$) arasında anlamlı, orta derecede ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.
- İlgili belediyede örgüt kültürü ile stratejik planlamanın kurum geliştirme boyutu ($r = .35, p < 0,05$), verimlilik boyutu ($r = .50, p < 0,05$), etkililik boyutu ($r = .47, p < 0,05$) ve stratejik planlamaya ilişkin tutum ($r = .48, p < 0,05$) arasında anlamlı, orta derecede ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir.
- Örgüt kültürü ve boyutları (katılım, tutarlılık, uyum ve misyon) ile stratejik planlamanın olumsuz tutum boyutları olan güvensizlik ve direnç arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

4.6.2.5. Regresyon Analizi

Çalışmanın değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.¹⁸ Değişkenlere ait değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.24: Örgüt Kültürünün Stratejik Planlamaya İlişkin Tutum Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	B	T	p	F	p	R ²
	Stratejik Planlama	Örgüt Kültürü	0,484	6,330	0,000*	40,074	0,000	0,234

Tablo 4.24 incelendiğinde, örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=40,074, p<0.05). Düzeltilmiş R² değeri 0.23'tür. Bu sonuç, stratejik planlamaya ilişkin tutumun %23,4 oranındaki varyansın örgüt kültürü ($\beta=0,484$) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu sonuç, araştırmanın temel hipotezi olan "H1: Örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır" hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.25: Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Planlamaya İlişkin Tutum Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	B	T	P	F	P	R ²
		Katılım	0,207	1,374	0,172			
	Stratejik Planlama	Tutarlılık	-0,032	-0,202	0,840	11,496	0,000	0,264
		Uyum	-0,080	-0,684	0,495			
		Misyon	0,423	3,005	0,003*			

Tablo 4.25'te görüldüğü üzere örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, uyum ve tutarlılık) stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel

¹⁸ Yapılan regresyon analizlerinde değişkenler arasında çoklu bağlantısallık sorununa rastlanmamıştır. VIF değerleri 10'dan küçük değer almıştır.

olarak anlamlıdır (F=11,496, p<0.05). Düzeltilmiş R² değeri 0.26'dir. Bu sonuç, stratejik planlamaya ilişkin tutumun %26,4 oranındaki varyansın örgüt kültürü boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak tüm bağımsız değişkenler modele dâhil edildiği zaman stratejik planlamaya ilişkin tutumu açıklamada sadece misyon özelliğinin ($\beta=0,423$) anlamlı etkisi vardır. Diğer bağımsız değişkenlerin anlamlı etkisi yoktur. Bu sonuç, araştırmanın dört temel alt hipotezinden sadece “Misyon özelliğinin stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkisi vardır” hipotezinin kabul edildiğini diğerlerinin reddedildiğini göstermektedir.

Tablo 4.26: Örgüt Kültürü Boyutlarının Kurumsal Geliştirme Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	β	T	P	F	P	R ²
Kurumsal Geliştirme		Katılım	0,169	1,139	0,257	13,092	0,000	0,290
		Tutarlılık	0,024	0,153	0,879			
		Uyum	-0,114	-0,996	0,321			
		Misyon	0,458	3,310	0,001*			

Tablo 4.26’da örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, uyum ve tutarlılık) stratejik planlamanın kurum geliştirme boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=13,092, p< 0.05). Düzeltilmiş R² değeri 0.29’dur. Bu sonuç, kurum geliştirmedeki %29 oranındaki varyansın örgüt kültürü boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak tüm bağımsız değişkenler modele dâhil edildiği zaman kurumsal geliştirmeyi açıklamada sadece misyon özelliğinin ($\beta=0,458$) anlamlı etkisi vardır. Diğer bağımsız değişkenlerin anlamlı etkisi yoktur. Bu sonuç, “Örgüt kültürünün katılım özelliğinin stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu üzerinde bir etkisi vardır” hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

Tablo 4.27: Örgüt Kültürü Boyutlarının Güvensizlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	β	T	P	F	P	R ²
Güvensizlik		Katılım	-0,082	-0,478	0,634	1,487	0,210	0,044
		Tutarlılık	0,017	0,092	0,927			
		Uyum	0,210	1,586	0,115			
		Misyon	-0,259	-1,612	0,109			

Tablo 4.27’de örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, uyum ve tutarlılık) stratejik planlamanın güvensizlik boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı değildir (F=1,487, p>0.05). Örgüt kültürü değişkenleri stratejik planlamanın güvensizlik boyutunu açıklamamaktadır. Bu sonuç, araştırmanın “Katılımın stratejik planlamanın güvensizlik boyutu üzerinde bir etkisi vardır” ve “Tutarlılığın stratejik planlamanın güvensizlik boyut üzerinde bir etkisi vardır” hipotezlerinin desteklenmediğini göstermektedir.

Tablo 4.28: Örgüt Kültürü Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	B	t	p	F	P	R ²
Verimlilik		Katılım	0,187	1,206	0,230	9,100	0,000	0,221
		Tutarlılık	0,104	0,630	0,530			
		Uyum	0,095	0,791	0,431			
		Misyon	0,132	0,911	0,364			

Tablo 4.28’te görüldüğü üzere, örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, uyum ve tutarlılık) stratejik planlamanın verimliliği üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=9,100, p<0.05). Düzeltilmiş R² değeri 0.22’dir. Ancak tüm bağımsız değişkenler modele dâhil edildiği zaman stratejik planlamanın verimliliğini açıklamada değişkenlerin anlamlı bir etkisi yoktur. “Katılım özelliğinin stratejik planlama verimliliği üzerinde bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.29: Örgüt Kültürü Boyutlarının Etkililik Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	β	T	p	F	P	R ²
Etkililik		Katılım	0,238	1,535	0,127	9,365	0,000	0,226
		Tutarlılık	-0,226	-1,374	0,172			
		Uyum	0,048	0,399	0,690			
		Misyon	0,419	2,900	0,004*			

Tablo 4.29’da görüldüğü üzere, örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, uyum ve tutarlılık) stratejik planlama etkililiği üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=9,365, p<0.05). Düzeltilmiş R² değeri 0.22’dir. Bu sonuç, stratejik planlama etkililiğindeki %22,6 oranındaki varyansın örgüt kültürü boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak tüm bağımsız değişkenler modele dâhil edildiği stratejik planlamanın etkililiğini açıklamada sadece misyon özelliğinin ($\beta=0,419$) anlamlı etkisi vardır. Diğer bağımsız değişkenlerin anlamlı etkisi yoktur. Elde edilen bu sonuç, “Katılım özelliğinin stratejik planlama etkililiği üzerinde bir etkisi vardır” hipotezinin reddedildiğini, “Misson özelliğinin stratejik planlamanın etkililiği üzerinde bir etkisi vardır” hipotezinin ise kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.30: Örgüt Kültürü Boyutlarının Stratejik Direnç Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	B	T	p	F	P	R ²
Direnç		Katılım	-0,051	-0,294	0,769	0,919	0,455	0,028
		Tutarlılık	-0,080	-0,433	0,666			
		Uyum	0,127	0,947	0,346			
		Misyon	-0,127	-0,785	0,434			

Tablo 4.30’da örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, uyum ve tutarlılık) stratejik planlamanın direnç boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı değildir (F=1,487, p>0.05). Örgüt kültürü değişkenleri stratejik planlamanın direnç boyutunu açıklamamaktadır. Bu sonuç, “Uyum özelliğinin stratejik

planlamanın direnç boyutu üzerinde bir etkisi vardır” hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

Yukarıda sunulan tablo 4.25’te örgüt kültürü boyutlarından misyon boyutunun stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Analizler bir adım ileriye taşınarak misyon boyutunun alt indekslerinden hangisi/hangilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkili olduğu araştırılmış ve buna ilişkin regresyon modeli tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.31: Misyon Boyutu Alt İndekslerinin Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	β	T	p	F	p	R ²
Stratejik Planlama		Stratejik Yön ve Amaç	-0,025	-0,209	0,835	14,134	0,000	0,270
		Amaçlar ve Hedefler	0,345	2,493	0,014*			
		Vizyon	0,219	1,613	0,109			

Tablo 4.31’deki misyon boyutunun alt indekslerine ilişkin olarak yapılan çoklu regreyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Amaçlar ve hedefler, boyutu ($\beta = 0,345$) stratejik planlamaya ilişkin tutumu pozitif etkilemekte iken ($p < 0,05$), diğer boyutlar etkilememektedir ($p > 0,05$). Stratejik planlamaya ilişkin tutumdaki varyansın %27’sini amaçlar ve hedefler boyutu açıklamaktadır.

Aşağıdaki tabloda misyon boyutunun alt indekslerinin stratejik planlamanın kurumsal geliştirme üzerindeki etkisi regresyon analizi tablosu sunulmuştur.

Tablo 4.32: Misyon Boyutu Alt İndekslerinin Kurumsal Geliştirme Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	β	t	p	F	p	R ²
Kurumsal Geliştirme		Stratejik Yön ve Amaç	-0,054	-0,475	0,636	18,602	0,000	0,302
		Amaçlar ve Hedefler	0,323	2,386	0,018*			
		Vizyon	0,297	2,242	0,027*			

Tablo 4.32 incelendiğinde, amaçlar ve hedefler ile vizyon boyutunun stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Amaçlar ve

hedefler boyutu ($\beta=0,323$), vizyon ($\beta=0,297$) boyutu stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutunu pozitif etkilemekte iken ($p<0,05$), stratejik yön ve amaçlar boyutu etkilememektedir ($p>0,05$). Kurumsal geliştirmedeki değişimin %30,2'sini amaçlar ve hedefler ve vizyon boyutları açıklamaktadır.

Aşağıdaki tabloda misyon boyutunun alt indekslerinin stratejik planlamanın etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi tablosu sunulmuştur.

Tablo 4.33: Misyon Boyutu Alt İndekslerinin Etkililik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Değişkenler		Katsayıların anlamlılığı			Modelin anlamlılığı		
	Bağımlı	Bağımsız	β	t	p	F	P	R ²
Etkililik		Stratejik Yön ve Amaç	-0,131	-1,100	0,274	14,134	0,000	0,247
		Amaçlar ve Hedefler	0,356	2,531	0,013*			
		Vizyon	0,264	1,920	0,057			

Tablo 4.33 incelendiğinde, misyon boyutu alt indekslerinden amaçlar ve hedeflerin stratejik planlamanın etkililiği üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Amaçlar ve hedefler boyutu ($\beta=0,356$) stratejik planlamanın etkililik boyutunu pozitif etkilemekte iken ($p<0,05$), diğer boyutlar etkilememektedir ($p>0,05$). Etkililikteki değişimin %24,7'sini amaçlar ve hedefler boyutu açıklamaktadır. Amaçlar ve hedefler, stratejik planlama etkililiğini artırmaktadır.

Tablo 4.34: Sınanan Hipotezlere İlişkin Özet Tablo

Hipotez	Bağımsız	İlişki	Bağımlı Değişken	Kabul/Red
H1:	Örgüt kültürü	→	Stratejik Planlama Tutum	Kabul
H1f:	Katılım	→	Stratejik Planlama Etkililiği	Red
H1e:	Katılım	→	Stratejik Planlama Tutum	Red
H1g:	Katılım	→	Stratejik Planlama Kurum Geliştirme	Red
H1j:	Katılım	→	Stratejik Planlama Verimliliği	Red
H1h:	Katılım	→	Stratejik Planlama Güvensizlik	Red
H1a:	Misyon	→	Stratejik Planlama Tutum	Kabul
H1b:	Misyon	→	Stratejik Planlama Etkililiği	Kabul
H1k:	Uyum	→	Stratejik Planlama Tutum	Red
H1m:	Uyum	→	Stratejik Planlama Direnç	Red
H1c:	Tutarlılık	→	Stratejik Planlama Tutum	Red
H1d:	Tutarlılık	→	Stratejik Planlama Güvensizlik	Red
H*	Misyon	→	Stratejik Planlama Kurum Geliştirme	Kabul

*Misyon boyutunun stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu üzerinde etkisinin olduğuna dair teorik bir ilişki ve hipotez kurulamamış, ancak yapılan regresyon analizlerinde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.35: Sınanan Demografik Hipotezlere İlişkin Özet Tablo

Hipotez	Kabul/Red
H2: Örgüt kültürü ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı farklılık vardır.	Red
H3: Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H4: Örgüt kültürü ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı farklılık vardır.	Red
H5: Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile çalışanların eğitim durumu arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H6: Örgüt kültürü ile çalışanların yaşı arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H7: Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile çalışanların yaşı arasında anlamlı farklılık vardır.	Red

SONUÇ

Tartışma. Kamu yönetiminde değişim dinamiklerinin etkisiyle yönetimde bir paradigma değişimi olarak Yeni Kamu Yönetimi anlayışı performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanmasını gündeme getirmiştir. Gündeme gelen bu tekniklerden biri de stratejik yönetim ve stratejik yönetimin önemli bir aşamasını teşkil eden stratejik planlamadır. Özellikle Yeni Kamu Yönetimi anlayışının etkisiyle özel sektör uygulamalarının kamu sektöründe de uygulanması, kamu yönetiminde “müşteri odaklılık”, “hesap verebilirlik”, “şeffaflık”, “katılımcılık” gibi kavramlar ve bu doğrultudaki uygulamalar tartışıla gelmiştir.

Bu tartışmaların odağında, yasal düzenlemelerle kamu sektöründe ve buna bağlı olarak yerel yönetimlerde uygulama alanı bulan ve kamu kurumlarının mevcut kültürleri içerisinde şekillenen stratejik planlama, kamu örgütlerinin belirlenen misyon, vizyon, amaç ve hedefler ve stratejiler doğrultusunda yönetilmesi, kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması amacıyla yönelik uygulamaları içermektedir. Kamu örgütlerinin vizyon ve misyonları doğrultusunda varlık nedenlerini ve gelecek tasvirlerinin yapılması, örgütün güçlü yönleri ile varlığını sürdürme ve rekabet avantajı elde etmesi, kurumların performanslarının ölçülmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin izleme ve değerlendirmelerinin yapılması gibi bazı aşamaları kapsayan stratejik planlamanın “etkililik”, “verimlilik”, “kurumsal geliştirme” ya da stratejik planlamaya olan “güvensizlik” ve “direnc” boyutlarıyla incelenmesi ve stratejik planlamanın bu boyutları üzerinde örgüt kültürünün etkisinin tespit edilmesi önem teşkil etmektedir.

Örgüt kültürünü Denison modeli ile analiz eden bu çalışmada kültür, “katılım”, “tutarlılık”, “misyon” ve “uyum” boyutlarıyla incelenmiştir. Örgüt kültürü ve stratejik planlamaya ilişkin literatürde farklı bağlamlarda yapılmış çalışmalar mevcut olmakla birlikte, örgüt kültürü ve stratejik planlama ilişkisi bağlamında yapılan çalışmalar yetersizdir. Yapılan çalışmalar örgüt kültürü ve stratejik planlama (örneğin; Paylı, 2017; Kurt, 2017), kamu kurumu olması bağlamında okul kültürü ile

stratejik planlama (örneğin; Koçak, 2016), örgüt kültürünün stratejik planlamanın etkililiği boyutu olarak (örneğin; Yakut, 2011) farklı bağlamlarda ve sınırlı sayıdadır. Uluslararası literatürde ise, genellikle örgüt kültürü ile strateji uygulaması üzerine çalışmalar (örneğin; Genç, 2017; Şen, 2017) yapılmıştır. Örneğin; Genç (2017), Rekabetçi Değerler Modelini kullanarak Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinde gerçekleştirdiği çalışmada, strateji uygulaması, örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişki üzerine odaklanmıştır. Paylı (2017), örgüt kültürü ile stratejik planlama ilişkisini bir yerel yönetim birimi olan belediyelerde incelediği çalışmada, örgüt kültürü ile stratejik planlama arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Nitekim örgüt kültürü, stratejik planlamanın özellikle durum analizi aşamasında yapılan bir analizdir ve stratejik planlama ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine bir kamu kurumu olan okullarda yaptığı çalışmada Koçak (2016), okul kültürü ile stratejik planlama algısı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yakut (2011) ise, stratejik planlamanın etkililiğini incelediği çalışmada örgüt iklimi, örgüt kültürü, algı, katılım ve liderlik boyutlarını stratejik planlama etkililiği için gerekli boyutlar arasında incelemiş ve örgüt kültürünün stratejik planlama algısı, süreci ve stratejik planlama uygulama esasları ve düzeyi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kurt (2017), örgüt kültürü ile stratejik planlama ilişkisini bir yerel yönetim birimi olan İl Özel İdaresinde Denison modeli ile incelediği nitel çalışmada, katılım özelliği ile stratejik planlama etkililiği arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak yapılan bu çalışma kapsamında Denison örgüt kültürünün katılım özelliğinin tutum ölçeği boyutlarından stratejik planlama etkililiği üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan Stratejik Planlama Tutum Ölçeğini bir belediyede uygulayan Acat (2009), stratejik planlama tutum ölçeği boyutları ile çalışanların eğitim durumu arasındaki farkların anlamlılığına ilişkin olarak yapılan varyans analizi sonuçları anlamlı bulunmamıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan ANOVA analizlerinde ise, stratejik planlamaya ilişkin tutum ile eğitim değişkeni arasında anlamlı fark bulunmuş, fakat yaş değişkeni ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Yapılan analizler ve uygulanan örneklemelerin demografik bulguları farklılaştırdığı görülmektedir.

Yapılan farklı çalışmaların sonuçları örgüt kültürü ile stratejik planlama arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Stratejik planlama, stratejik planlama algı, bilgi, stratejik planlama uygulamaları gibi farklı bağlamlarda çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, yapılan bu çalışma ile “stratejik planlamaya ilişkin tutum” üzerinde durulmuştur.

Sonuç. Klasik örgüt kuramcılarının öncülük ettiği özellikle Max Weber ile anılan bürokrasi ve bürokratik anlayış, kamu sektöründe uzun yıllar hakim paradigma olarak varlığını sürdürmüştür. Weber’in ideal tip olarak adlandırdığı, kurallar ve kurallara bağlılık, hiyerarşik yapılanma, katı yönetim anlayışı, 1980’li yıllarda, yaşanan uluslararası değişim dinamiklerine paralel olarak bir değişime uğradı. Yeni Kamu Yönetimi olarak adlandırılan bu paradigma, yönetim yapılanması ve işleyişinde birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişim dinamikleri 2000’li yılların başından itibaren bürokrasi kültürünün yasal mevzuatına da yansımış ve Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Belediye Kanunları gibi birçok yasal düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemelerden biri de kamu yönetimi açısından kamunun stratejik yönetilmesinde ve kamu mali yönetimi açısından kaynakların “etkili”, “ekonomik” ve “verimli” kullanılmasında önemli bir araç olan stratejik planlamadır. Birer kamu kurumu olan belediyelerin de stratejik plan hazırlaması öngörülmüş ve 50.000 nüfus kriterine bağlanmıştır.

YKY anlayışı ile birlikte, katı, hiyerarşik yapılanma yerini ‘esnek’ bir yönetim anlayışına, vatandaş kavramı ‘müşteri’ kavramına, gizlilik ve dışa kapalılık yerini ‘açıklık’ ve ‘şeffaflığa’, hiyerarşik yapılanma yerini tüm aktörlerin süreçte yer aldığı ‘katılımcı’ bir anlayışa bıraktı. Bu değişimler kamu sektörünün de özel sektör gibi yönetilebileceği anlayışını ve kamu yönetiminin bürokratik kültüründen ‘like business’ kültüre doğru bir geçişi gündeme getirmiştir. Özel sektör uygulamalarının kamu sektörü için de gündeme geldiği dönemde, yasal düzenlemeler ile kamu kurumlarının mevcut kültürel yapılanmaları içerisinde şekillenen stratejik planlama süreci başlatılmıştır. Bu sürecin durum analizi aşamasında ise, örgüt/kurum kültürü analizine yer verilmiştir. Bu bakımdan bu çalışmanın motivasyonu, durum analizinin önemli bir aşaması olan “örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin ‘tutum’ üzerindeki etkisi”ni tespit etmektir. Nitekim tutumlar, kültürün bir parçasıdır ve

mevcut örgüt kültürü içerisinde şekillenen stratejik planlamaya olan tutumun ölçülmesi bu bakımdan önemlidir.

Esnek, açık ve karar alma süreçlerine süreçten etkilenen ya da etkilenebilecek olanların dâhil edilmesi yönetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir amaç haline gelmiştir. Yerel yönetimlerde de katılımcı anlayışla faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önem kazanmıştır. Örgütsel yapılarında çalışanlara yetkinin devredildiği, faaliyetler gerçekleştirilirken takım çalışmalarına ve çalışanların gelişimine önem verildiği örgütlerde stratejik planların hazırlanması ve uygulanması kolaylaşacaktır. Nitekim ülkemizdeki düzenlemelerde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması öngörülmüştür. Bunu sağlamanın yolu, planlama yapan örgütlerin kültürel yapılarında da katılımcı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi ile dir.

Çalışma kapsamında yapılan analizlerde, örgüt kültürünün ‘katılım’ özelliğinin stratejik planlamaya ilişkin tutum ve stratejik planlama tutum ölçeğinin olumlu boyutları (kurum geliştirme, etkililik, verimlilik) arasında korelasyonel ilişki olduğu, fakat nedensellik ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan örgütün bir kamu kurumu olması ve hiyerarşik örgüt yapılanması aslında yetki devri gibi katılım kültürünün gerçekleştirilmesine imkân tanır fakat yapılan analizlerde katılım kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde ve stratejik planlama etkililiği gibi katılımı esas alan boyutlar üzerinde etkisi çıkmamıştır. Örgüt kültürünün katılım özelliğindeki değişimin/artışın, stratejik planlamaya ilişkin tutumu artırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan analizlerde, örgüt kültürünün ‘uyum’ özelliğinin stratejik planlamaya ilişkin tutum ve stratejik planlama tutum ölçeğinin olumlu boyutları (kurum geliştirme, etkililik, verimlilik) arasında korelasyonel ilişki olduğu, fakat nedensellik ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün ‘uyum’ özelliği, stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkili değildir. Deal&Kennedy, süreç kültüründen bahsederken geri bildirim çok az olduğu örgütleri süreç kültürü ile ilişkilendirirler. Bu örgütlere genelde kamu örgütleri örnek gösterilir. Bu açıdan düşünüldüğünde, kamu örgütlerinde değişim daha yavaş ya da değişime uyum sağlamak daha zordur. Ayrıca ülkemizde stratejik planlama insiyatif dâhilinde değil,

zorunlu bir uyum sürecini getirmiştir. Uyum kültüründeki bir birimlik değişimin stratejik planlamaya ilişkin tutumu artırmadığı görülmektedir.

‘Tutarlılık’ kültürü özellikle kamu kurumlarının hiyerarşik yapısı düşünüldüğünde yerel yönetimlerde öne çıkması beklenen bir kültür boyutu. Kamu örgütleri yasal sınırlar içerisinde görev tanımlarının daha net olduğu yapılanmalardır. Yasal mevzuata bağlılık gibi bürokratik düzenlemelerden ötürü kamu örgütlerinin güçlü kültüre sahip olduğu -nitekim söz konusu örneklem belediyenin örgüt kültürü analizi bu savı destekler niteliktedir (örgüt kültürü ölçeği ort. 200,63)- ileri sürülür. Bu bağlamda, kamu örgütlerinin kültürünün tutarlılık boyutuna daha yakın olduğu söylenebilir. Ancak planlamaya ilişkin tutum üzerinde belirleyici olmamıştır.

YKY anlayışının yeniden yapılanmaları ile ilgili önemli bir çalışma “Hükümetin Yeniden Keşfi” adlı çalışmadır. Çalışmada YKY anlayışının özellikleri arasında “kurallara dayalı yönetim” anlayışından “misyon odaklı yönetim” anlayışına (Gökçe ve Kutlu, 2002: 76-79) doğru bir geçiş öngörülmektedir. Bu durum YKY anlayışının kamu kurumlarının kültürü üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. YKY anlayışına geçiş süreciyle birlikte bürokrasi kültüründen pazar kültürüne geçiş öngörülmektedir. Nitekim Denison modeline benzerlik gösteren Quin ve Cameron modeli ile birlikte düşünüldüğünde, yer aldıkları boyutlar açısından misyon boyutu, pazar kültürü ile ilişkilendirilebilir. YKY kültürü ile birlikte düşünüldüğünde pazar ya da misyon kültürü profili çizen bir sonuç YKY anlayışının kamu kurumlarında etkisini gösteren bir sonuca ulaştırmıştır.

Yapılan bu çalışmada örgüt kültürü ölçeğine ilişkin betimleyici istatistiklerde de belirtildiği gibi en yüksek ortalamaya sahip olan boyut misyon boyutudur. Söz konusu örneklem belediye misyon profili ön plana çıkmıştır.. Örgüt kültürü ölçeğinin misyon boyutu, stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde ve stratejik planlamaya ilişkin tutum ölçeğinin alt boyutları olan etkililik ve kurumsal geliştirme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Denison modeli, içsel ve dışsal ve esnek ve istikrar boyutu olan bir modeldir. İçsel ve istikrar boyutu tutarlılığı, dışsal ve istikrar boyutu ise misyon boyutunu temsil etmektedir. Çalışılan örgütün bir kamu örgütü olduğu düşünüldüğünde, mekanik yapıya işaret eden istikrar ekseninde

konumlanması beklenen bir sonuçtu. Ancak bürokratik kültüre daha yakın olan tutarlılık değil, YKY anlayışına yakın misyon boyutu ön plana çıkmıştır.

Misyon boyutunun etkili çıkması yukarıda izah edildiği gibi YKY anlayışının etkisinin kamu kurumlarında hissedilmeye başlanması ve bu anlayışının getirisi olan stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde belirleyici olması ile açıklanabilir. İkincisi ve ulaşılan sonucun teorik dayanağı misyon kavramında saklıdır. Misyon kavramı çift yönlü bir kavramdır, hem kültürün hem stratejinin bir parçasıdır ve strateji ile kültür ilişkisi bu kavram üzerinden kurulmaktadır ve bu teoriyi destekler nitelikte ampirik bir sonuca ulaşılmıştır.

Çalışmada Denison modeli ile örgüt kültürü analizi yapılmıştır. Ölçek boyutlarından misyon boyutu, misyon boyutu alt indekslerinden de amaçlar ve hedeflerin stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.2’de gösterildiği üzere, stratejik yönetimin strateji geliştirme aşaması mevcut örgüt kültürünün teşhis edildiği aşamadır. Strateji geliştirme aşamasının önemli unsurları olan amaç ve hedefler, stratejik planlamaya olan tutum üzerinde etkilidir.

Araştırmanın bulguları üzerine genel bir değerlendirme yapıldığında, örgüt kültürünün katılım, tutarlılık ve uyum boyutlarının stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde etkili olmadığı sonucu değişkenler arasında moderatör olabileceği şeklinde değerlendirilebilir. Ancak “örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerinde bir etkisi vardır” temel hipotezi desteklenmiş ve örgüt kültürü boyutlarından misyon boyutunun tutum üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın demografik hipotezleri incelendiğinde ise, yapılan analizler örgüt kültürü ile cinsiyet ve eğitim değişkenleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Stratejik planlamaya ilişkin tutum ile eğitim ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı fark olduğunu göstermiştir. Yaş değişkeni ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki varken stratejik planlama ile arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Nitekim benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur.

Öneriler. Araştırmada örgüt kültürü ve stratejik planlama ilişkisi belediyeler özelinde yerel yönetimlerde incelenmiştir. Örgütlerin var oluş süreciyle birlikte bir kültür oluşturma eğiliminde oldukları düşünüldüğünde her örgütün kendine özgü bir yapısı ve kültürü vardır. Kamu yönetiminde değişim dinamikleri bağlamında değerlendirilebilecek pek çok gelişmeye paralel olarak kamu örgütlerinde uygulama alanı bulan stratejik planlama ise, kamu örgütlerinin mevcut kültürleri içerisinde şekillenmiştir. Örgüt kültürünün stratejik planlamaya ilişkin tutum üzerindeki etkisinin incelenmesi bu bakımdan önemlidir.

Örgüt kültürü başlığında belirtildiği üzere Denison modeli Rekabetçi Değerler Modeli ile benzerlikler taşıyan bir modeldir. Sonrasında yapılacak araştırmalarda Rekabetçi Değerler Modeli, araştırmacının tercihi ve araştırmanın amacına bağlı olarak alternatif bir kültür modeli olarak kullanılabilir. Uluslararası literatür incelendiğinde ise, yapılan çalışmalar örgüt kültürü ile strateji uygulaması arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmışlardır (örneğin; Genç, 2017; Şen, 2015). Dolayısıyla strateji uygulanması üzerine ilişkin çalışmalar da yapılabilir.

Araştırmada 50.000 nüfus kriterini sağlayan ve ilk planını 2017 yılında hazırlayan bir ilçe belediyesi örneklem olarak belirlenmiştir. Stratejik plan hazırlayan farklı bir belediyede aynı ölçüm tekrarlanabileceği gibi, karşılaştırılmalı analizlere de gidilebilir. Nitekim nicel araştırma ve ölçüm teknikleri karşılaştırmalı analizlere imkân tanıyan analitik araçlara sahiptir. Ayrıca sadece yerel yönetimler özelinde değil, ölçümün diğer kamu kurumlarında da tekrarlanması mümkündür. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar nitel yöntem ile desteklenerek karma yöntem kullanımı da tercih edilebilir.

Stratejik planlama başlığında belirtildiği üzere örgüt/kurum kültürü analizi stratejik planlamanın durum analizi aşamasında yapılan analizlerden biridir. Yapılan bu çalışmayla söz konusu örgütün mevcut örgüt kültürü analiz edilmiştir. İlgili belediyenin var olan stratejik planının revizyonu ya da sonrasında yapılacak stratejik planlama çalışmalarında araştırmanın sonuçları dikkate alınabilir.

KAYNAKÇA

- Acat, Abdullah: “Belediyelerde Yürütülen Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Çalışan Tutumları (Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği),” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2009.
- Adams-Mohajer, Nikki: “Shared Vision and Organizational Culture: Sociocognitive Analysis Employees’ Sensemaking Involved in Creating the Shared Vision of the Organization,” The George Washington University, **Dissertation**, 1999.
- Ahmadi, Seyed Ali Akbar, Salamzadeh, Yashar, Daraei, Mohammadreza, Akbari, Jamshid: “Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimension,” **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. IV, No: 3&4, 2012, pp. 286-299.
- Aktan, Çoşkun C.: “Stratejik Yönetim ve Planlama,” **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ed. Ç. C. Aktan, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, s. 167-192.
- Aktan, Çoşkun C.: “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama,” **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt: XXII, Sayı: 4, 2008, s. 4-21.
- Alpkan, Lütfi: “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: I, Sayı:2, 2000, s. 1-19.

Apaydın, Fahri, Torlak, N. “Denison’ın Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow’un Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi,” **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:53, 2007, s.593-629.

Arslan, Murat: “Orta Vadeli Harcama Sistemi (Çok Yıllı Bütçeleme) ve Türkiye’de Uygulanabilirliği,” **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ed. Ç. C. Aktan, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, s. 73-96.

Aydıntan, Belgin, Göksel, Aykut: “Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri,” **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: V, Sayı:2, 2012, s. 53-62.

Babnik, Katarina, Breznik, Kristijan, Dermol, Valerij, Sirca, Nada Trunk: “The Mission Statement: Organisational Culture Perspective,” **Industrial Management & Data Systems**, Vol. C.XIV, No. 4, 2014, pp. 612-627.

Bal, Tolga: “Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) Sistemi Çerçevesinde Alternatif Modellerin Türkiye’de Uygulanabilirliği,” **Sayıştay Dergisi**, Sayı:96, Ocak-Mart 2015, s. 25-54.

Baytok, Ahmet: “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Örgüt Kültürünün Rolü,” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2006.

- Bilgili, Yüksel: **Karşılaştırmalı İktisat Okulları Ders Notları**, İstanbul, İkinci Sayfa Yayınları, 2012.
- Box, Richard C.: “Running Government Like a Business -Implications for Public Administration Theory and Praticce-,” **American Review of Public Administration**, Vol. XXIX, No:1, March 1999, pp. 19-43.
- Bozkurt, Ömer, Ergun, Turgay: **Kamu Yönetimi Sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)**, Ed. S. Sezen, Ankara, TODAİE Yayınları, 2008.
- Budak, Gülay: “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme,” **D.E. İİBF Dergisi**, Cilt: XV, Sayı:1, 2000, s. 1-11.
- Cacciattolo, Karen: “Understandig Organizational Culture,” **European Scientific Journal**, Special Edition, Vol. II, November 2014, pp.1-7.
- Cameron, Kim S., Ettington, Deborah R.: The Conceptual Foundation of Organizational Culture, **Working Paper**, No:544, Ann Arbor, Michigan, 1988.
- Casida, Jesus (Jessie) M.: “Linking Nurses Unit’s Culture to Organizational Effectiveness: A Measurement Tool,” **Nursing Economics**, Vol. XXVI, No:2, March-April 2008, pp. 106-110.
- Crosby, Benjamin L.: Strategic Planning and Strategic Management: What Are They and How Are They Different?, Washington DC: U.S. Agency for International Development, Implementing Policy Change Project, Technical Note No.1, October 1991.

- Çelik, Tülay: “Bankalarda Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi: Türkiye Halk Bankası Örneği,” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2013.
- Daft, Richard L.: **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**, Ed. Ö. N. Timurcanday Özmen, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2015.
- Danışman, Ali, Özgen, Hüseyin: “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi,” **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: III, Sayı:2, 2003, s.91-124.
- Demirkaya, Yüksel: “Strategic Planning in the Turkish Public Sector,” **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Special Issue 2015, pp. 15-29.
- Denison, Daniel R., Mishra, Aneil K.: “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness,” **Organization Science**, Vol.VI, No:2, March-April 1995, pp. 204-223.
- Denison, Daniel R.: “What is the Differences Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native Point’s of View on A Decade of Paradigm Wars,” **Academy of Management Review**, Vol. XXI, No:3, 1996, pp. 619-654.
- Denison, Daniel, Janovics, Jay, Young Joana, Cho, Hee Jae: “Diagnosing Organizational Cultures: Validating Model and Method,” **Working Paper**, International Institute for Managment Develpoment, Lausanne, Switzerland, 2006.

- Denison, Daniel, Nieminen, Levi, Kotrba, Lindsey: “Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Survey”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. XXIII, No:1, 2014, pp. 145-161.
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Alfa Yayıncılık, t.y.
- Doğan, Bilal: **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2012.
- Dursun, İbrahim T.: “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme,” **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Yıl:1, Cilt:I, Sayı:4, 2013, s. 43-56.
- Efe, Şeref: “Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar,” **Sayıştay Dergisi**, Sayı:87, Ekim-Aralık 2012, s. 121-142.
- Ekşi Uğuz, Hülya: “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz,” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24, 2009, s. 165-172.
- Elbanna, Said: “Planning and Participation as Determinants of Strategic Planning Effectiveness-Evidence from the Arabic Context,” **Management Decision**, Vol. XXXXVI, No:5, 2008, pp.779-796.
- Erkan, Volkan: **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama-Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, Ankara, 2008.

- Erkenekli, Mehmet: “Toplumsal Kültür,” **Örgütsel Davranış**, Ed. Ü. Sığı, S. Gürbüz, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2017, s. 564-593.
- Eryılmaz, Bilal: **Kamu Yönetimi –Düşünceler / Yapılar /Fonksiyonlar / Politikalar-**, Ankara, Okutman Yayıncılık, 2001.
- Esen, Adem: “Eğitim Kurumları ve Belediyelerde Stratejik Planlar Hakkında Bazı Tespitler,” **Kamu Yönetiminde Değişimin Yönü ve Etkileri (Kayfor 13 Bildiri Kitabı)**, Ed. M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, H. Sağır, M. Navruz, Konya, 2006, s. 1202-1211.
- Fey, Carl F., Denison, Daniel R.: “Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?,” **Organization Science**, Vol. XIV, No:6, November-December 2003, pp. 686-706.
- Genç, Elif: “Strategy Implementation, Organizational Culture and Performance in Turkish Local Government,” Cardiff University, **PhD Dissertation**, 2017.
- Gökçe, Orhan, Kutlu, Önder: “Amerikan ‘Hükümetin Yeniden Keşfi’ Reformu Üzerine Genel Bir Değerlendirme,” **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:3, 2002, s. 63-91.
- Gözlükaya, Türkay: “Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri,” Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Denizli, 2007.

- Güney, Salih: **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2017.
- Gürbüz, Sait, Şahin, Faruk: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – Felsefe-Yöntem-Analiz**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Gürer, Harun: “Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler,” **Sayıştay Dergisi**, Sayı:63, Ekim-Aralık 2006, s. 91-105.
- Hay, Geoffrey J., Castilla, Guillermo: **Objected-Based Image Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)**, 2006.
- Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, Denise Daval, Sanders, Geert: “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. XXXV, No:2, 1990, pp. 286-316.
- Hofstede, Geert: “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede in Context,” **Online Readings Psychology and Culture**, Vol. II, Issue 1, 2011.
- Hofstede Insights-Turkey: Çevrimiçi, (<https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/>).
- Hughes, Owen E.: **Public Management and Administration**, Palgrave Macmillan, New York, 2003.
- İbicioğlu, Hasan, Avcı, Umut: “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi,” **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı:14, Bahar 2005, s. 157-166.

- İlhan, Tülay: “Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve,” **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: XX, Sayı: 2, 2006, s. 273-294.
- Jahanian, Mahdi, Amini, Mohammad T.: “The Effect of Suitable Organizational Culture on Implementing Strategy (Case Study: Telecommunication Company of Hamedan),” **International Business Management**, Vol. IX, Issue 7, 2015, pp. 1809-1816.
- Janicijevic, Nebojsa: “Organizational Culture and Strategy,” **Original Scientific Paper**, 2012, pp. 127-139.
- Kahramankazan İlçe Belediye web sayfası, Çevrimiçi, Belediyesi: (<https://www.kahramankazan.bel.tr>).
- Kahramankazan Belediyesi: 2017-2021 Stratejik Planı, 2017 (erişim tarihi: 20.09.2018).
- Kalkan, Abdullah: “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma,” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2013.
- Kalkınma Bakanlığı: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2018 (3.Sürüm), (http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf, erişim tarihi: 01.02.2019).
- Kalkınma Bakanlığı: On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Özel İhtisas Komisyonları ve Çalışma Grupları El Kitabı, 2017, (<http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/On-Birinci->

[Kalkınma-Planı-%96zel-
%0htisas-Komisyonlar-El-
Kitabı.pdf](#), erişim tarihi: 11.02.2019).

Karaarslan, Erkan: “Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama,” Çevrimiçi, (www.erkankaraarslan.org).

Karaman, Hasan: “İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları (İstanbul İli Örneği),” Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2007.

Kayış, Aliye: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ed. Ş. Kalaycı, Ankara, Dinamik Akademi Yayınları, t.y.

Kırılmaz, Muhammet, Atak, Filiz: “Kamu Mali Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Araçları: Faaliyet Raporları,” **Ombudsman Akademik Dergisi**, Yıl:2, Sayı:3, 2015, s. 189-217.

Kiptoo, Job Kipkemboi, Mwirigi, Dr. Fred Mugambi: “Factors That Influence Effective Strategic Planning Proces in Organizations” **Journal of Business and Management**, Vol. XVI, Issue 6, Jun 2014, pp. 188-195.

Koçak, Serdar: “İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Stratejik Planlama ile Okul Kültürüne Yönelik Algıları,” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2016.

- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2018.
- Kokina, Irena, Ostrovska, Inta: “The Analysis of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality),” **European Scientific Journal**, December, Special Edition, Vol. I, 2013, pp. 362-368.
- Kurt, Ahmet: “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Yönetimsel ve Kültürel Sorunlar: Bursa İli Örneği,” Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2017.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam: “Stratejik Planlama Süreci,” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: XVI, No:2, Ekim 2008, s. 403-412.
- LaCasse, A. JoDee: “A Multimethod Organizational Culture Analysis of A State Correctional Institution Using A Modified Denison Organizational Culture Survey,” University of St. Thomas, **PhD Dissertation**, 2010.
- Leblebici, Doğan N., Erkul, Erdem: “Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği,” **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. XXVI, Sayı:1, 2008, s. 269-285.
- Linstead, Stephen, Grafton-Small, Robert: “On Reading Organizational Culture,” **Organization Studies**, Vol. XIII, Issue 3, 1992, pp. 331-355.

- Linstead, Stephen A.: “Organizational Culture,” **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 2001, pp. 10930-10934.
- Meek, V. Lynn: “Organizational Culture: Origins and Weaknesses,” **Organization Studies**, Vol. IX, Issue 4, October 1988, pp. 453-473.
- McShane, Steven L., Von **Örgütsel Davranış**, Çev. A. Günsel, S. Bozkurt, Glinow, Mary A.: Ankara, Nobel Yayıncılık, 2016.
- Morgan, Gareth: **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev. G. Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, Aralık 1998.
- Nalcı Arıbaş, Nazlı: “Kamuda Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu,” **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt. IV, Sayı:1, İlkbahar 2013, s. 80-100.
- Nier, Scott L.: “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance In a Large Federal Government Agency,” Walden University, **PhD Dissertation**, 2008.
- Nişancı, Zehra N.: “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları,” **Yaşar Bilimleri Dergisi**, Cilt: I, Sayı:1, 2012, s. 1279-1293.
- Obeng, Kofi, Ugboro, Isaiah: “The Characteristics of Effective Strategic Planning in Public Transit Systems,” 2006, Çevrimiçi, (<https://ideas.repec.org/p/ags/ndtr06/207953.html>).
- Özer, Mehmet A.: **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2011.

- Özgür, Hüseyin: “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim,” **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Ed. M. Acar, H. Özgür, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2004, s. 1-34.
- Parlak, Bekir: **Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011.
- Paylı, Muhammet: “Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama,” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2017.
- Peters, Tom J., Waterman, Robert H.: **In Search of Excellence**, 2004.
- Pettigrew, Andrew M.: “On Studying Organizational Cultures,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. XXIV, December 1979, pp. 570-580.
- Preciado, Josef D.: “Strategic Planning in the Public Sector: A Case Study,” California State University, **Master Thesis**, 2015.
- Ravanfar, Mohammad M.: “Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey,” **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, Vol. XV, Issue 10, 2015.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.: **Örgütsel Davranış**, Ed. İ. Erdem, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2012.
- Sackmann, Sonja A.: “Uncovering Culture in Organizations,” **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. XXVII, No:3, September 1991, pp. 295-317.

- Sakin, Ubeydullah: “Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması: Türkiye’de Yaşanan On Sorun,” **Strategic Public Management Journal**, Vol. IV, Issue 7, 2018, pp. 83-97.
- Schein, Edgar H.: “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” **Organizational Dynamics**, Vol. XII, Issue 1, Summer 1983, pp. 13-28.
- Schein, Edgar H.: “Coming to a New Awareness of Organizational Culture,” **Sloan Management Review**, Vol. XXV, Issues 2, Winter 1984, pp. 3-16.
- Schein, Edgar H.: “Örgütsel Kültür,” Çev. A. Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt IV, Sayı: 3, 2002, s. 1-32.
- Schein, Edgar H.: **Organizational Culture and Leadership**, USA (third edition), Jossey-Bass, 2004.
- Schein, Edgar H.: **The Corporate Culture Survival Guide**, Jossey-Bass, 2009.
- Schwartz, Howard, Davis, Stanley M.: “Matching Corporate Culture and Business Strategy,” **Organizational Dynamics**, Vol. X, Issue 1, Summer 1981, pp. 30-48.
- Schimmoeller, Leon J.: “Leadership Styles in Competing Organizational Cultures,” **Leadership Review**, Vol. X, Summer 2010, pp. 125-141.

- Skarphedinsson, Gudmundur, Gudlaugsson, Thorhallur: “Psychometric Properties of the Icelandic Version of the Denison Organizational Culture Survey,” **International Journal of Business and Social Science**, Vol. IV, No:4, April 2013, pp. 13-23.
- Smircich, Linda: “Concepts of Culture and Organizational Analysis,” **Administrative Science Quarterly**, Vol. XXVIII, No:3, September 1983, pp. 339-358.
- Songür, Neşe: Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme,” **Strategic Public Management Journal**, Issue-1, October 2015, pp. 56-78.
- Steiss, Alan W.: **Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations**, Marcel Dekker, 2003.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı: Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018 (3.Sürüm), Çevrimiçi, (http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehb_eri.pdf, erişim tarihi:01.02.2019).
- Şen, Hakan: “Strategic Planning in the Public Sector: The Case of the Turkish Minsitra of Interior,” University of Nottingham, **PhD Dissertation**, 2015.
- Şeşen, Harun: “Örgüt Kültürü,” **Örgütsel Davranış**, Ed. Ü. Sığı, S. Gürbüz, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2017, s. 596-632.
- Terzi, Ali R.: **Örgüt Kültürünü Değiştirmek**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2016.

- Tortop, Nuri, İsbir, Eyüp G., **Yönetim Bilimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2012.
- Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin, Özer, Mehmet A.:
- Trice, Harrison M., Beyler, Janice M.: “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials,” **Academy of Management Review**, Vol.IX, No:4, 1984, pp. 653-669.
- Türkiye İstatistik Kurumu Çevrimiçi, (TÜİK): (<http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=tarihce>, erişim tarihi: 20.02.2019).
- Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, Çevrimiçi, (TÜİK): (http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059, erişim tarihi: 18.03.2019).
- Unutkan, Ataman G.: **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi,1995.
- Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kamil: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Yayınları, 2018.
- Ünüvar, Hande, Bektaş, Çetin: “Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri,” **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt: III, Sayı: 3, 2017, s. 67-76.
- Yağmurlu, Aslı: “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar,” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: XXXXXII, Sayı: 1, 1997, s. 717-724.
- Yahyagil, Mehmet: “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama,” **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt: XV, Sayı: 47, 2004, s. 53-76.

- Yakut, Hilal: “Örgütsel Değişkenlerin Belediyelerdeki Stratejik Planlamaya Etkileri: Ankara Belediyeleri Örneği,” Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2011.
- Yıldırım, Handan, Tahtalıoğlu, Hava: Türk Kamu Yönetimi Stratejik Plan Uygulamasında Sahiplenme ve Katılım Sorunu,” **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: VI, Sayı:2, 2016, s. 181-196.
- Yılmaz, Kutluhan: “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması,” **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 2003, s.67-86.
- Yılmaz Uçar, Aslı: “Türkiye’de Stratejik Planlamanın Kuruluş Süreci Üzerinden Planlamada Dönüşümün Çözülmesi,” **Mülkiye Dergisi**, Cilt: XXXX, Sayı:2, 2016, s. 5-42.
- Yiyit, Tuba, Çorbacıoğlu, Sıtkı: “Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: XII, Sayı: 24, 2014, s. 171-204.
- Yüksek Planlama Kurulu: 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı, 2003 (<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB984FF437480BD14C9A8897892192BD222FE14A9451C4CE995447CCDD44F8FDE6FAD87184E4730C7B210AF0B9462463C0>, erişim tarihi: 20.02.2019).

Yüksel, Murad:

“Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi,” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2013.

Williams, L. Sandra:

Strategic Planning and Organizational Values: Links to Aligment,” **Humon Resource Development International**, Vol. V, Issue 2, 2002, pp. 217-233.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 13.07.2005 tarihli 25874 sayılı Resmi Gazete, Çevrimiçi (www.mevzuat.gov.tr, erişim tarihi: 11.01.2019).

5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı, Çevrimiçi, (www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5227.html, erişim tarihi: 09.02.2019).

5393 sayılı Belediye Kanunu, 24.12.2003 tarihli 25326 sayılı Resmi Gazete, Çevrimiçi, (www.mevzuat.gov.tr, erişim tarihi: 11.01.2019).

EKLER

EK-I: Kurum Kültürü Alt Bileşenleri

Katılım <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların karar alma süreçlerine katılım düzeyi• Çalışanların katılımını sağlamaya yönelik mekanizmaların varlığı• Üst yönetimin katılımcılığı destekleme düzeyi
İşbirliği <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların ve yöneticilerin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklık düzeyi• Çalışanların takım çalışmasına yatkınlık düzeyi• İşbirliği mekanizmalarının yeterlilik ve etkililik düzeyi• Birimler arası koordinasyonun etkililik düzeyi
Bilginin yayılımı <ul style="list-style-type: none">• Bilginin paylaşılmasını ifade eden açıklık düzeyi• Bilginin ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyi• Karar alma süreçlerinin yeterli bilgiyle desteklenme düzeyi
Öğrenme <ul style="list-style-type: none">• Sürekli ilerlemeyi teşvik eden bir insan kaynakları yönetiminin varlığı• Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmalarına imkân veren mekanizmaların varlığı• Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkân veren mekanizmaların varlığı
Kurum içi iletişim <ul style="list-style-type: none">• İdaredeki iletişim kanallarının yataylık ve dikeylik durumu• Çalışanlar arasındaki iletişimin resmîlik düzeyi• Çalışanların yöneticilerine ulaşmada açık iletişim kanallarının varlığı• İletişim mekanizmalarının katılım ve işbirliğini destekleme düzeyi
Paydaşlarla ilişkiler <ul style="list-style-type: none">• Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilme düzeyi• Paydaş yönetim stratejisinin varlığı• İdarenin stratejik planı hakkında paydaşların bilgilendirilme düzeyi
Değişime açıklık <ul style="list-style-type: none">• Yeni fikirlerin ve farklı görüşlerin desteklenme düzeyi• Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek buna göre konumlanma düzeyi• Var olan kuralların değişim yönünde engel oluşturma düzeyi• Çalışanların karar ve inisiyatif alma düzeyi
Stratejik yönetim <ul style="list-style-type: none">• Üst yönetimin stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerindeki sahiplik düzeyi• Rutin işlerin yanı sıra stratejik işlere odaklanma düzeyi• Çalışanların stratejik plana yönelik sorumluluklarına ilişkin farkındalık düzeyi
Ödül ve ceza sistemi <ul style="list-style-type: none">• Ödül ve ceza sistemlerinin varlığı ve uygulanma düzeyi• Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmaların varlığı ve etkililik düzeyi• İdarenin hataları tolere etme düzeyi

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 24.

EK-II: Kahramankazan Belediyesinden İzin Talep Yazısı

15/ 04/ 2019

KAHRAMANKAZAN İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIĞINA

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi anabilim dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi İrem Esmâ ÖZÇUBUK tarafından, Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK danışmanlığında yürütülen “Örgüt Kültürü-Stratejik Plan İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi” başlıklı tez çalışması kapsamında Kahramankazan Belediyesinde anket çalışması yapmak istiyorum.

İzninizi talep eder, gereğinin yapılmasını arz ederim.

İrem Esmâ ÖZÇUBUK

İletişim:

Adres:

E-posta:

Tel:

EK-III: Kahramankazan Belediyesi Anket Uygulama İzni



T.C.
KAHRAMANKAZAN BELEDİYE BAŞKANLIĞI
Strateji Geliştirme Müdürlüğü



Sayı : 33028835-622.03-3850
Konu: İrem Esmâ Özçubuk Anket Çalışması Hk.

20.04.2019

İlgiliye

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi anabilim dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi İrem Esmâ ÖZÇUBUK tarafından, Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK danışmanlığında yürütülen 'Örgüt Kültürü-Stratejik Plan İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi' başlıklı tez çalışması kapsamında Kahramankazan Belediyesi'nde yapılacak olan anket çalışması tarafımızca uygun görülmüştür.

Gereğinin yapılmasını arz/rica ederim.

Serhat OĞUZ
Belediye Başkanı

Atatürk Mah. Ankara Bulv. No.105/1 Kahramankazan / ANKARA
Telefon: 3128145300 Fax: (0312) 814 10 12
E-Posta: info@kazan.bel.tr http://www.kazan.bel.tr



000000298544 2

Ayrıntılı Bilgi İçin İrubat:
yapay
(İşç)

Telefon:03128145300

1/1

EK-IV: İstanbul Üniversitesi Etik Kurul İzni

Tarih ve Sayı: 16/04/2019-76158



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :35980450-663.05-
Konu :İrem Esmâ ÖZÇUBUK

Sayın İrem Esmâ ÖZÇUBUK

İlgi :28/03/2019 tarihli, 21864 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığımı üstlendiğiniz 2019/107 dosya numaralı "Örgüt Kültürü-Stratejik Plan İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi " başlıklı çalışma Kurulumuzun 08.04.2019 tarih 05 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

EK :
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE847KD10>

Ayrıntılı bilgi için iribat : Süleyman ARIK Dahili : 10689

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr



EK-V: Gönüllü Bilgilendirme Onam Formu

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi İrem Esmâ ÖZÇUBUK tarafından yürütülen “Örgüt Kültürü-Stratejik Plan İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ile stratejik planlama ilişkisini tespit etmektir. Araştırmada sizden tahminen 30 dk. ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 329 kişi katılacaktır. Sizlere iki farklı ölçek dağıtılacak olup, ayrıca demografik bilgiler istenecektir. Demografik bilgiler hariç anket toplam 95 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakm hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece iznimize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya ozcubukesma@hotmail.com e-posta adresi ve numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkinolmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

Adı-Soyadı:.....

İmzası: İletişim Bilgileri: e-posta:

Telefon:

İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için “ortak araştırma havuzuna” aktarılmasını; kabul ediyorum kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

EK-VI: Pilot Uygulama Görüş Formu

I-PILOT UYGULAMA GÖRÜŞ FORMU

Ankette yer alan A grubundaki sorulardan anlaşılmadığını düşündüğünüz soruları lütfen aşağıya yazınız.

.....
.....
.....

Ankette yer alan B grubundaki sorulardan anlaşılmadığını düşündüğünüz soruları lütfen aşağıya yazınız.

.....
.....
.....

Ankette yer alan C grubundaki sorulardan anlaşılmadığını düşündüğünüz soruları lütfen belirtiniz.

.....
.....
.....

Genel olarak ankette hakkındaki görüşünüzü lütfen belirtiniz.

.....
.....
.....
.....

EK-VII: Denison Örgüt Kültürü Orijinal Ölçeği

Appendix. Organizational Culture Survey: Items by Index and Trait
Copyright 2006 Daniel Denison. All rights reserved

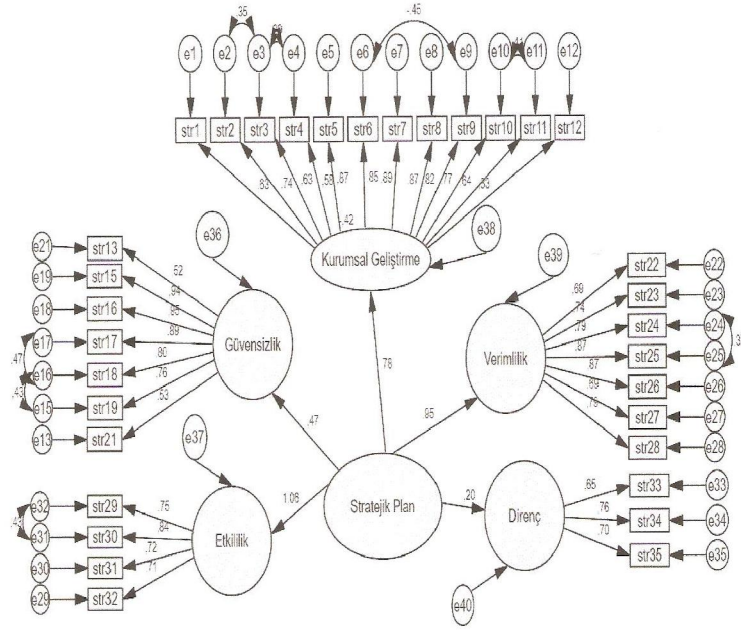
Trait	Index	Item
Involvement	Empowerment	1. Most employees are highly involved in their work. 2. Decisions are usually made at the level where the best information is available. 3. Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed. 4. Everyone believes that he or she can have a positive impact. 5. Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.
	Team Orientation	6. Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged. 7. People work like they are part of a team. 8. Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy. 9. Teams are our primary building blocks. 10. Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.
	Capability Development	11. Authority is delegated so that people can act on their own. 12. The "bench strength" (capability of people) is constantly improving. 13. There is continuous investment in the skills of employees. 14. The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage. 15. Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job. (Reversed Scale)
Consistency	Core Values	16. The leaders and managers "practice what they preach". 17. There is a characteristic management style and a distinct set of management practices. 18. There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business. 19. Ignoring core values will get you in trouble. 20. There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.
	Agreement	21. When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions. 22. There is a "strong" culture. 23. It is easy to reach consensus, even on difficult issues. 24. We often have trouble reaching agreement on key issues. (Reversed Scale) 25. There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.
	Coordination and Integration	26. Our approach to doing business is very consistent and predictable. 27. People from different parts of the organization share a common perspective. 28. It is easy to coordinate projects across different parts of the organization. 29. Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization. (Reversed Scale) 30. There is good alignment of goals across levels.
Adaptability	Creating Change	31. The way things are done is very flexible and easy to change. 32. We respond well to competitors and other changes in the business environment. 33. New and improved ways to do work are continually adopted. 34. Attempts to create change usually meet with resistance. (Reversed Scale) 35. Different parts of the organization often cooperate to create change.
	Customer Focus	36. Customer comments and recommendations often lead to changes. 37. Customer input directly influences our decisions. 38. All members have a deep understanding of customer wants and needs. 39. The interests of the customer often get ignored in our decisions. (Reversed Scale) 40. We encourage direct contact with customers by our people.
	Organizational Learning	41. We view failure as an opportunity for learning and improvement. 42. Innovation and risk taking are encouraged and rewarded. 43. Lots of things "fall between the cracks". (Reversed Scale) 44. Learning is an important objective in our day-to-day work. 45. We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing".
Mission	Strategic Direction & Intent	46. There is a long-term purpose and direction. 47. Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry. 48. There is a clear mission that gives meaning and direction to our work. 49. There is a clear strategy for the future. 50. Our strategic direction is unclear to me. (Reversed Scale)
	Goals & Objectives	51. There is widespread agreement about goals. 52. Leaders set goals that are ambitious, but realistic. 53. The leadership has "gone on record" about the objectives we are trying to meet. 54. We continuously track our progress against our stated goals. 55. People understand what needs to be done for us to succeed in the long run.
	Vision	56. We have a shared vision of what the organization will be like in the future 57. Leaders have a long-term viewpoint. 58. Short-term thinking often compromises our long-term vision. (Reversed Scale) 59. Our vision creates excitement and motivation for our employees. 60. We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.

EK-VIII: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçe Çeviri

Özellikler	Endeksler	İfadeler
KATILIM	Yetkilendirme	1. Çalışanların çoğu, işlerine büyük ölçüde dâhil edilir. 2. Kararlar genellikle en iyi bilginin mevcut olduğu seviyede verilir. 3. İhtiyaç duyan herkes bilgiye erişebilir diye bilgi yaygın şekilde paylaşılır. 4. Herkes pozitif bir etkisinin olabileceğine inanır. 5. Stratejik planlama yapılırken bir dereceye kadar herkes sürece dâhil edilir.
	Takım Çalışması	6. Örgütün farklı birimleri arasında işbirliği aktif olarak teşvik edilir. 7. İnsanlar bir takımın parçası gibi çalışırlar. 8. İşin yapılması için hiyerarşi yerine takım çalışması kullanılır. 9. Takımlar temel yapıtaşlarımızdır. 10. İşler, çalışanların kendi işi ile örgütün amaçları arasındaki ilişkiyi görebileceği şekilde düzenlenir.
	Yetenek Geliştirme	11. İnsanlar kendi başlarına hareket edebilsinler diye yetki devredilir. 12. Gerektiğinde daha fazla sorumluluk alabilmeleri için çalışanların yetenekleri sürekli olarak geliştirilir. 13. Çalışanların becerilerini geliştirebilmeleri için sürekli yatırım yapılır. 14. Çalışanların yetenekleri, rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülür. 15. İş için gerekli becerilere sahip olmadığımızda sık sık problemler yaşarız.
TUTARLILIK	Temel Değerler	16. Liderler ve yöneticiler vaatlerini yerine getirirler. 17. Karakteristik bir yönetim şekli ve belirgin yönetim faaliyetleri vardır. 18. İş yapma şeklimizi yönlendiren açık ve tutarlı bir değerler dizisi vardır. 19. Temel değerleri görmezden gelmek çalışanları sıkıntıya sokar. 20. Davranışlarımızı yönlendiren ve doğruyu yanlıştan ayırt etmemizi sağlayan etik ilkeler vardır.
	Uzlaşma	21. Anlaşmazlıklar ortaya çıktığında, kazan-kazan çözümleri bulmaya çalışırız. 22. Güçlü bir kültür vardır. 23. Çözümü zor konularda bile uzlaşmaya varılması kolaydır. 24. Önemli konularda uzlaşma sağlamada sıklıkla sorun yaşarız. 25. İşleri yapmanın doğru ve yanlış yöntemleri hakkında net bir uzlaşma sağlanmıştır.
	Koordinasyon & Entegrasyon	26. İş yapma yaklaşımımız oldukça tutarlı ve öngörülebilirdir. 27. Örgütün farklı birimlerindeki çalışanlar iş yapma konusunda ortak bir yaklaşıma sahiptir. 28. Projelerin örgütün farklı birimleri arasındaki koordinasyonunu sağlamak kolaydır. 29. Başka bir birimden biriyle çalışmak farklı bir örgütten biriyle çalışmak gibidir. 30. Birimler arası amaçlarda iyi uyum vardır.
UYUM	Değişim Yaratma	31. İşlerin yapılma şekli oldukça esnek ve değiştirilmesi kolaydır. 32. Rakiplere ve diğer çevresel değişimlere iyi yanıt veririz. 33. İşleri yapmak için sürekli olarak yeni ve gelişmiş yöntemler kullanılır. 34. Değişim yaratma girişimi, genellikle dirençle karşılaşılır. 35. Değişim yaratmak için genellikle örgütün farklı birimleri genellikle işbirliği yapar.
	Müşteri Odaklılık	36. Vatandaş eleştiri ve önerileri genellikle değişikliğe yol açar. 37. Vatandaş önerileri kararlarımızı doğrudan etkiler. 38. Tüm çalışanlar vatandaş istek ve ihtiyaçları ile ilgili derin bir anlayışa sahiptir. 39. Vatandaşların çıkarları genellikle kararlarımızda göz ardı edilmez. 40. Çalışanlarımız aracılığıyla, vatandaşlar ile doğrudan ilişki kurmayı teşvik ederiz.
	Örgütsel Öğrenme	41. Başarısızlığı öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak görürüz. 42. Yenilik ve risk alma teşvik edilir ve ödüllendirilir. 43. Birçok iş ihmal edilir. 44. Öğrenme günlük işlerimizde önemli bir hedeftir. 45. Çalışanlar diğerlerinin yaptıkları işlerden haberdardırlar.
MİSYON	Stratejik Yön & Amaç	46. Uzun dönemli bir amaç ve yönelim vardır. 47. Stratejimiz, diğer örgütlerin sektörde rekabet etme yöntemlerini değiştirmelerine yol açar. 48. İşimize anlama ve yön veren açık bir misyonumuz vardır. 49. Gelecek için belirlenmiş açık bir stratejimiz vardır. 50. Stratejik yönümüz benim için belirsizdir.
	Amaçlar ve Hedefler	51. Amaçlar hakkında yaygın bir uzlaşma vardır. 52. Yöneticiler iddialı, ama gerçekçi olan amaçlar belirler. 53. Yöneticiler ulaşmaya çalıştığımız hedefler hakkında resmi olarak bilgilendirme yaparlar. 54. Belirlediğimiz amaçlardaki gelişimimizi sürekli olarak takip ederiz. 55. Çalışanlar uzun dönemde başarılı olabilmek için ne yapılması gerektiğini bilirler.
	Vizyon	56. Örgütün gelecekte olmak istediği yer ile ilgili ortak bir vizyona sahibiz. 57. Yöneticiler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir. 58. Kısa dönemli kararlar genellikle uzun dönemli vizyonumuzla uyusur. 59. Vizyonumuz çalışanlarımız için heyecan ve motivasyon yaratır. 60. Uzun dönemli vizyonumuzdan ödün vermeden, kısa dönemli taleplerimizi karşılayabiliriz.

EK-IX: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği DFA Analizi

Stratejik Planlama Ölçeği DFA Sonuçları

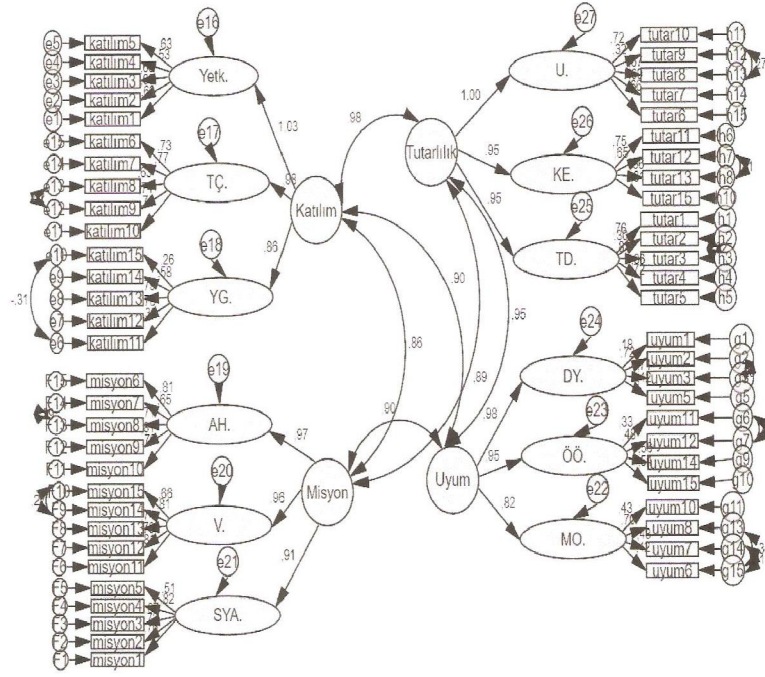


Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	2,154
GFI > 0.90	0,681
AGFI > 0.90	0,628
CFI > 0.90	0,847
RMSEA < 0.08	0,094
RMR < 0.08	0,099

EK-X: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Analizi

Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Sonuçları



PathDiagramı

Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	1,753
GFI > 0.90	0,608
AGFI > 0.90	0,571
CFI > 0.90	0,760
RMSEA < 0.08	0,076
RMR < 0.08	0,072

EK-XI: Uygulanan Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi anabilim dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi İrem Esmâ ÖZÇUBUK tarafından, Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK danışmanlığında yürütölen “Örgüt Kültürü-Stratejik Plan İlişkisinin Yerel Yönetimlerde İncelenmesi” başlıklı tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Elde edilen veriler sadece akademik çalışma için kullanılacak olup, bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Yardımlarınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

İrem Esmâ ÖZÇUBUK
Yüksek Lisans Öğrencisi
ozcubukesma@hotmail.com

Prof. Dr. Azim ÖZTÜRK
İstanbul Üniversitesi

Ankette yer alan ifadelere katılım derecesi 1’den 5’e kadar;

“(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum”

şeklinde sıralanmıştır. Lütfen ankette yer alan her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve işaretleyiniz.

I.BÖLÜM

Soru	Aşağıdaki ifadeleri lütfen <u>dikkatle okuyunuz ve işaretleyiniz.</u>	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
	İFADELER	1	2	3	4	5
1	Belediyede çalışanların çoğu, işlerine büyük ölçüde dâhil edilir.					
2	Belediyede kararlar genellikle en iyi bilginin mevcut olduğu seviyede verilir.					
3	İhtiyaç duyan herkes bilgiye erişebilsin diye belediyede bilgi yaygın şekilde paylaşılır.					
4	Herkes belediyenin faaliyetleri üzerinde pozitif bir etkisinin olabileceğine inanır.					
5	Belediyede stratejik planlama yapılırken bir dereceye kadar herkes sürece dâhil edilir.					
6	Belediyenin farklı birimleri arasında işbirliği aktif olarak teşvik edilir.					
7	Belediye personeli bir takımın parçası gibi çalışır.					
8	Belediyede işler yapılırken hiyerarşi (ast-üst ilişkisi) yerine takım çalışması kullanılır.					
9	Belediyede takımlar temel yapıtaşlarımızdır.					
10	Belediyede işler, çalışanların kendi işi ile belediyenin amaçları arasındaki ilişkiyi görebileceği şekilde düzenlenir.					
11	Çalışanlar kendi başlarına hareket edebilsinler diye belediyede yetki devredilir.					
12	Gerektiğinde daha fazla sorumluluk alabilmeleri için çalışanların yetenekleri sürekli olarak geliştirilir.					
13	Belediyede çalışanların becerilerini geliştirilebilmeleri için sürekli yatırım yapılır.					
14	Belediyede çalışanların yetenekleri, rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülür.					
15	İş için gerekli becerilerimiz olmadığından belediyede sık sık problemler meydana gelir.					
16	Belediyedeki yöneticiler vaadlerini yerine getirirler.					
17	Belediyede karakteristik (kendine özgü) bir yönetim şekli ve belirgin yönetim faaliyetleri vardır.					
18	Belediyede iş yapma şeklimizi yönlendiren açık ve tutarlı bir değerler dizisi vardır.					

Soru	Aşağıdaki ifadeleri lütfen dikkatle okuyunuz ve işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
19	Belediyede temel değerleri görmezden gelmek, çalışanları sıkıntıya sokar.					
20	Belediyede davranışlarımızı yönlendiren ve doğruyu yanlıştan ayırt etmemizi sağlayan etik ilkeler vardır.					
21	Belediyede anlaşmazlıklar ortaya çıktığında, kazan-kazan (ortak çözüm) çözümleri bulmaya çalışırız.					
22	Belediyede herkesin benimsediği güçlü bir kültür vardır.					
23	Çözümü zor konularda bile uzlaşmaya varılması kolaydır.					
24	Belediyede önemli konular üzerinde uzlaşma sağlamada genellikle sorun yaşarız.					
25	Belediyede işleri yapmanın doğru ve yanlış yöntemleri hakkında net uzlaşma sağlanmıştır.					
26	İş yapma yaklaşımımız oldukça tutarlı ve öngörülebilirdir.					
27	Belediyenin farklı birimleri arasındaki çalışanlar ortak bir yaklaşıma sahiptir.					
28	Belediyenin farklı birimleri arasındaki projelerin koordine edilmesi kolaydır.					
29	Bu belediyenin farklı biriminden biriyle çalışmak, başka bir belediyeden biriyle çalışmak gibidir.					
30	Belediyenin farklı birimlerinin amaçları arasında iyi bir uyum vardır.					
31	Belediyede işlerin yapılma şekli oldukça esnek ve değiştirilmesi kolaydır.					
32	Belediyede, çevresel değişikliklere ve diğer kurumların beklentilerine iyi yanıt verilir.					
33	Belediyede işleri yapmak için sürekli olarak yeni ve gelişmiş yöntemler kullanılır.					
34	Belediyede değişim yaratma girişimi, genellikle dirençle karşılaşılır.					
35	Değişim yaratmak için genellikle belediyenin farklı birimleri işbirliği yapar.					
36	Vatandaşın eleştiri ve önerileri genellikle belediyede değişikliğe yol açar.					
37	Vatandaşların önerileri kararlarımızı doğrudan etkiler.					
38	Belediyedeki tüm çalışanlar, vatandaş istek ve ihtiyaçlarını anlayışla karşılar.					
39	Vatandaş çıkarları kararlarımızda genellikle göz ardı edilir.					
40	Belediyede çalışanlar aracılığıyla, vatandaşlar ile doğrudan ilişki kurmak teşvik edilir.					
41	Belediyede “başarısızlık”, öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak görülür.					
42	Belediyede yenilik yapmak, risk almak teşvik edilir ve ödüllendirilir.					

Soru	Aşağıdaki ifadeleri lütfen dikkatle okuyunuz ve işaretleyiniz. İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
43	Belediyede birçok iş ihmal edilir.					
44	Öğrenme belediyedeki günlük işlerimizde önemli bir hedefdir.					
45	Çalışanlar diğer çalışanların yaptıkları işlerden haberdardırlar.					
46	Belediyede uzun dönemli bir amaç ve yönelim vardır.					
47	Stratejimiz diğer belediyelerin iş yapma yöntemlerini değiştirmelerine öncülük eder.					
48	Belediyede işimize anlam ve yön veren açık bir misyonumuz vardır.					
49	Belediyenin gelecek için belirlenmiş açık bir stratejisi vardır.					
50	Belediyenin stratejik yönü benim için belirsizdir.					
51	Belediyenin amaçları hakkında yaygın bir uzlaşısı vardır.					
52	Belediyede yöneticiler iddialı, ama gerçekçi olan amaçlar belirlerler.					
53	Belediyenin yöneticileri ulaşılmaya çalışılan hedefler hakkında resmi olarak bilgilendirme yaparlar.					
54	Belediyenin belirlediği amaçlardaki gelişimi sürekli takip edilir.					
55	Belediyede çalışanlar uzun dönemde başarılı olabilmek için ne yapılması gerektiğini bilirler.					
56	Belediyenin gelecekte olmak istediği yer ile ilgili ortak bir vizyonumuz vardır.					
57	Belediyede yöneticiler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
58	Kısa dönemli kararlar genellikle belediyedeki uzun dönemli vizyonumuzla uyuşur.					
59	Belediyenin vizyonu çalışanların heyecanını ve motivasyonunu artırır.					
60	Belediyede uzun dönemli vizyonumuzdan ödün vermeden, kısa dönemli taleplerimizi karşılayabiliriz.					

Ankette yer alan ifadelere katılım derecesi 1’den 5’e kadar;

“(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum”

şeklinde sıralanmıştır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve işaretleyiniz.

II. BÖLÜM

Soru	Aşağıda stratejik planlamaya ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi <u>dikkatle okuyunuz ve işaretleyiniz.</u> İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Stratejik Planlama belediyenin denetlenmesini kolaylaştırır.					
2	Stratejik Planlama belediye çalışanlarının hayat standardını yükseltir.					
3	Stratejik Planlama yöneticilerin yeteneğini ortaya çıkarır.					
4	Stratejik planlama belediye ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) tespit edilmesini sağlar.					
5	Stratejik Planlama yerel yönetimlerde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
6	Stratejik Planlama belediye birimleri arasında etkili iletişimi artırır.					
7	Stratejik Planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.					
8	Stratejik Planlama takım çalışmalarını etkin kılar.					
9	Stratejik Planlama belediyenin iş başarısını artırır.					
10	Stratejik Planlama geleceğe yönelik alternatif politikalar üretir.					
11	Stratejik Planlama bir yönetim planlaması modelidir.					
12	Stratejik Plan hazırlığı ile ilgili her dönem başında eğitim verilir.					
13	Stratejik Planlama bir hayal ürünüdür.					
14	Stratejik Planlamada planı hazırlamak daha kolay olmalıdır.					
15	Stratejik Planlama zaman kaybıdır.					
16	Stratejik Planlama kaynak israfıdır.					
17	Stratejik Planlama kendini kandırmadır.					
18	Stratejik Planlama sorumluluktan kaçmaktır.					
19	Stratejik Planlama oyalama taktiğidir.					
20	Stratejik Planın tüm çalışanların yardımı ile hazırlanır.					
21	Stratejik Planlama günü kurtarmaya yönelik olarak yapılır.					

Soru	Aşağıda stratejik planlamaya ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi <u>dikkatle okuyunuz ve işaretleyiniz.</u>	İFADELER				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
22	Stratejik Planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
23	Stratejik Planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.					
24	Stratejik Planlama görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.					
25	Stratejik Planlama belediye hizmet kalitesinde belirgin bir artış sağlar.					
26	Stratejik Planlama günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar.					
27	Stratejik Planlama maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir.					
28	Stratejik Planlama çalışmalarında mutlak uyum aranır.					
29	Stratejik Planlama teknoloji kullanımını kolaylaştırır.					
30	Stratejik Planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.					
31	Stratejik Planlama belediyede yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
32	Stratejik Planlama belediyenin karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
33	Stratejik Planı hazırlayanlar stratejik plana hep kendi düşüncelerini yansıtırlar.					
34	Stratejik Planlama çalışanlar arasında gruplaşmaya neden olur.					
35	Stratejik Planlama özelleştirmenin bir parçasıdır.					

III- DEMOGRAFİK SORULAR

Anketin bu bölümünde demografik bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen kendiniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Lütfen isminizi ve kimliğinizi belirtmeyiniz.

Eğitim Durumunuz:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> İlkokul | <input type="checkbox"/> Lisans |
| <input type="checkbox"/> Ortaokul | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans |
| <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Doktora |
| <input type="checkbox"/> Önlisans | |

Yaşınız:

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 18-25 yaş | <input type="checkbox"/> 41-55 yaş |
| <input type="checkbox"/> 26-35 yaş | <input type="checkbox"/> 56 ve üstü yaş |
| <input type="checkbox"/> 36-40 yaş | |

Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

Kadro Durumunuz:

- Memur Sözleşmeli Personel
 Kadrolu İşçi Taşeron
 Diğer

Kurumda Çalışma Süreniz:

- 1 yıl ve daha az 11-15 yıl
 1-5 yıl 16-20 yıl
 6-10 yıl 20 yıl ve üstü

Bağlı Olduğunuz Müdürlük:

- Yazı İşleri Müdürlüğü Zabıta Müdürlüğü
 Mali Hizmetler Müdürlüğü İşletme Müdürlüğü
 Fen İşleri Müdürlüğü Temizlik İşleri Müdürlüğü
 İmar ve Şehircilik Müdürlüğü Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
 Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Müdürlüğü
 Sağlık İşleri Müdürlüğü Basın Yayın ve Halkla İlişkiler
 Destek Hizmetleri Müdürlüğü Hukuk İşleri Müdürlüğü
 Emlak ve İstimlak Müdürlüğü Muhtarlık İşleri Müdürlüğü
 Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü Bilgi İşlem Müdürlüğü
 Park ve Bahçeler Müdürlüğü

Birimdeki Pozisyonunuz:

- Belediye Başkanı Müdür Vekili
 Başkan Yardımcısı Çalışan
 Müdür Diğer

Stratejik Planlamaya aktif olarak katıldınız mı?

- Evet Hayır

Çalışmayla ilgili görüş, öneri ve sorularınızı ozcubukesma@hotmail.com e-posta adresine bildirebilirsiniz.

Teşekkürler...

