



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

ORGANIZATION CULTURE AND STRATEGIC PLANNING PROCESS; KARAMAN MUNICIPALITY APPLICATION

Murat BAY**
Muhammet PAYLI***

Öz

Günümüzde her geçen gün birçok alanda olduğu gibi ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda da değişimler ve gelişmeler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarının kendi aralarındaki rekabet savaşında üstünlüğü sağlamada önemli ölçüde etkisi olan stratejik planlar ve örgüt kültürü anlayışında değişimler yapılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu değişimlerin arasında yer alan en önemli olanlarından biri stratejik planlama, diğeri ise örgüt kültürü konusudur. Son zamanlarda örgüt kültürü ve stratejik plan konularında birçok çalışmalar yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar örgüt kültürünün veya stratejik planlamanın diğer konularla ilişkilendirilmesi ve etkileri üzerinde yapılmıştır. Her örgütte olduğu gibi belediyelerde kent halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarına en iyi ve istenilen şekilde cevap vermesi beklenmektedir. Bu beklentileri karşılayabilmek için belediyeler merkezden kendi paylarına düşen kamu kaynaklarını kurum içinde ve dışında bulunan örgüt üyelerinin kültürünü de dikkate alarak en verimli ve etkili olacağını düşündüğü stratejik planı hazırlayarak uygulaması ile mümkün olacaktır. Doğru stratejik planların seçilerek örgüt kültürü ile uyumlaştırılması sonucu yapılan stratejik planlar başarıya ulaşacaktır.

Bu çalışmanın amacı Karamanda Belediyesi'nde çalışan 220 kişi araştırma kapsamına dahil edilerek ile 193 anket formundan 172 kişi adedi değerlendirilebilir olarak kabul edilmiştir. Yapılan anket çalışmasıyla Karaman Belediyesi çalışanlarının örgüt kültürü ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişkini ortaya koymaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda uygulama yapılan Karaman Belediyesinde örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın, stratejik planlama ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlamada çalışma yılı açısından farklılık olduğunun, örgüt kültürü ile stratejik planlama arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürü açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılığın, stratejik plan açısından ise erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

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

Abstract

Nowadays, it is seen that there are changes and developments in economic, social and technological fields. In this context, it has been inevitable to make changes in the understanding of strategic plans and organizational culture, which have a significant impact in ensuring the superiority of the competition between the public institutions. Strategic planning and organizational culture are the most important ones among these changes. Recently, there have been many studies on organizational culture and strategic plan. These studies were carried out on the effects of organizational culture or strategic planning on other issues and their effects. As in every organization, it is expected that municipalities will respond to the common needs of the local community in the best and desired manner. In order to meet these expectations, municipalities will be able to implement the strategic plan that they think will be the most efficient and effective by taking into consideration the culture of the members of the organization inside and outside the institution. The strategic plans made as a result of the alignment of the right strategic plans with the organizational culture will be successful.

The aim of this study was to include 220 people working in Karaman Municipality and 172 people from 193 questionnaire forms were considered as evaluable. The aim of this study is to determine the relationship between the organizational culture and the strategic planning process of the employees of Karaman Municipality. A meaningful difference between organizational culture and education level was found in Karaman Municipality which was implemented in line with the purpose of the study. There was a significant difference between strategic planning and educational status. A significant difference was found between men and women in terms of organizational culture and a significant difference between men and women in terms of strategic plan.

Keywords: Organizational Culture, Competitive Organizational Culture, Strategic Plan.

Giriş

Kurum ve kuruluşlar tarafından daha önceleri fazla dikkate alınmayan ve kullanılmayan stratejik plan son zamanlarda yapılan yasal zorunluluk ve ihtiyaçlardan dolayı kullanılması zorunlu hale

* Bu çalışma, Muhammet Paylı'nın KMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme bölümü yüksek lisans programında tamamlanmış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Dr. Öğr. Üyesi, KMÜ İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, muratbay2@gmail.com

*** KMÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, muhammet_payli33@hotmail.com



getirilmiştir. Kurum ve işletmeler diğer kurum ve işletmeler karşısında rekabet üstünlüğünü elde etmek ortak maksatlarındandır. Bütün kuruluşlar faaliyet alanlarına giren konularda en tepe noktada olmak istemektedirler. Kurumlar faaliyetleri ile ilgili çalışmalarını etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ise, son derece etkin bir stratejik planlamaya ihtiyaçlarının olduğu söylenebilir. Ancak bu stratejik planın başarıya ulaşması için stratejik planın uygulama ve hazırlama aşamasında örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örgüt kültürü stratejik planın hazırlamasından, hayata geçirilmesine kadar geçen bütün süreçte büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü bu öneminden dolayı stratejik planın hazırlanmasında ve uygulanmasında göz önünde bulundurulması zorunlu hale gelmiştir. Bu çalışmada Karaman Belediyesi'nde çalışan personelin örgüt kültürü ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişkinin etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmanın literatür kısmında örgüt kültürü ve stratejik planlama ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiş uygulama kısmında ise Karaman Belediyesinde çalışan idari personelden oluşan 193 kişiye uygulanan anket formundan ancak 172 adedinin değerlendirilebilir olarak kabul edilen anket çalışmasının sonuçları yer almaktadır.

1. Örgüt Kültürü

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

Örgüt kültürü kavramı, 1980'li yıllardan sonra sosyologlar, psikologlar ve yönetim bilimciler tarafından farklı boyutlarda ele alınmaya başlanmış ve 1990'lı yıllardan günümüze kadar gelmiştir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19-20). Son zamanlarda örgütler üzerine yapılan çalışmalarda onları başarılı gösteren faktörler içerisinde her örgütün iş yapma biçimi, paylaştığı değerler ve kendine has kimliği ön plana çıkmakta ve bir başka deyişle örgütün sahip olduğu kültürün önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir. Nasıl ki her toplumun kendine özgü ve bir birinden farklı kültürleri varsa, o toplum içinde varlığını devam ettiren her örgütünde kendine ait bir örgüt kültürü vardır (Sırkıntioğlu, 2011, 29).

Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kabul edilebilir düzeyde olumlu ve uyumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni katılanlara programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak gösterilen, bir takım varsayımlardan oluştuğu belirtilebilir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, 75-76). Örgüt kültürüne bütün üyelerin içtenlikle inanmaları, örgütün misyon ve stratejisini hayata geçirilebilmesi için örgütsel etkinliğin, değişimin ve verimliliğin başarılmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşmasını sağlar ve örgüt birimi veya daha büyük takımlara bir biri arasında bağlılık yaratır. İş görenlere ne söylemeleri ve ne yapmaları gerektiği hususunda ip uçları vererek örgütü bir birine bağlayan sosyal bir yapıştırıcı görevini üstlenir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 60).

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

1.1. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

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

1.2. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürünün oluşumu çeşitli etmenlere göre değişiklik göstermektedir. Bu süreçte en önemli rolü işletme kurucuları oynamaktadır. Bunun yanı sıra iş görenlerinde kişisel özellikleri ve normları da kültürün oluşumunda ve biçimlenmesinde önemli bir etkiye sahip faktördür (Gürbüz, 2014, 16).

1.2.1. Maddi ve Manevi Kültür

Maddi kültürün temelini, insanın tabiata karşı (ama kendisi için) yaptığı her şey oluşturur. Örneğin, binalar, teknolojik yenilikler, makineler, aletler fabrikalar vb. (Koşar, 2014, 17).



Manevi kültür, örgüt içerisindeki yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, değer, normlar ve sembollerden oluşmaktadır. Kültürün maddi ve manevi öğeleri arasında sürekli bir etkileşim vardır. Birinde meydana gelen bir değişim diğersinin de etkilemesine neden olmaktadır (Yıldırım, 2013, 7).

1.2.2. Baskın ve Alt Kültür

Örgütün tamamını kapsayan, örgüt kültürü denildiğinde akla gelen, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler o örgütün baskın kültürünü oluşturmaktadır. Bir örgütün kültürü ile kastedilen, örgütün kendi içinde sahip olduğu hâkim kültürdür. Her örgütün hâkim kültürünü oluşturan değerler vardır. Bunlar, yüksek hizmet kalitesi, yenilik, hızlı ve güvenli hizmet, hizmet odaklılık gibi farklı konularda olabilir (Karademir, 2014, 37).

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

1.2.3. Güçlü ve Zayıf Kültür

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

Zayıf bir örgüt kültüründe, çalışanlar için belirli bir hedefin bulunmadığını ve çoğu çalışanın örgütün misyonu ve hedefleri ile ilgili farklı görüşleri olduğu belirtilmektedir. Ayrıca zayıf bir kültürde örgütsel değerlerle yetersiz bir bağlantının olduğu söz konusudur ve kontrol, detaylı süreçler ve bürokrasi vasıtasıyla sağlanmaktadır (Rahımı, 2013,27).

1.2.4. Ulusal Kültür

Ulusal kültür çok geniş kapsamlıdır ve pek çok unsurları, ortak değer yargılarını ve davranış biçimlerini içermektedir. Ulusal kültür, organizasyonların kendine has kültürel özelliklerinin oluşturulmasında önemli etkenler arasında yer almaktadır. Bu denkleme, örgütsel kültürün birçok özelliği ulusal kültür ile benzerlik göstermektedir. Organizasyonun kültürel yapısını oluşturan öğeler, üyelerinin ulusal kültürden taşıdıkları kural ve değerlerden meydana gelir. Ulusal kültürün organizasyona taşınan özellikleri üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesini sağlar. Ulusal kültür bireylerce doğuştan itibaren öğrenilir ve eğitim yoluyla pekiştirilerek gelecek kuşaklara aktarılması sağlanır. Ulusal kültür ve onun alt kültürleri, bireylerin organizasyon içindeki davranışlarına yön verir. Örneğin; organizasyon içindeki üye toplumun ahlaki değerlerine ters düşecek eylemlerde bulunamaz (Güven, 1996, 18-19).

1.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü kapsamında bir çok araştırmacı ve akademisyen tarafından teori ile pratik arasında bir ilişki kurulabilecek şekilde soyut kavramları yönetim, liderlik, kültürel değerlere entegre edecek şekilde kültür tiplere ve sınıflamalara ayrılmıştır (Başak, 2014, 12). Örgüt kültürleri, bu konu ile ilgili araştırma yapanlar tarafından örgütlerin ön plana çıkmış özelliklerine göre farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Literatürde örgüt kültürü modelleri açıklayıcı ve sınıflayıcı modeller olmak üzere ikiye ayrıldığı belirtilebilir (Ulutürk, 2016, 24-25).

1.3.1. Açıklayıcı Modeller

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

1.3.2. Sınıflayıcı Modeller

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

1.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürü kavramının doğuşu, gelişimi, iyileştirilmesi, örgüt kültürünün yaratılması, çalışana kabul ettirilmesi, işle bütünleştirilmesi, zamana ve mekâna göre değişim göstermesinde örgüt kültürünün unsurları önemli bir rol üstlenmektedir. Bu unsurlar örgüt inanç ve değerlerini üyelere aktarmada rol oynamaktadır (Oran, 2016, 19-20). Bu unsurlar nasıl ki insandan insana farklılık gösterebiliyorsa, örgütten



örgüte de farklılık göstermektedir (Dursun, 2013, 45). Örgüt Kültürü'nün incelenmesi bazı temel öğelerin ortaya konmasıyla mümkün olmaktadır. Bu öğelerin belirlenmesinde farklı araştırmacıların bir birine yakın sınıflandırmaları bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar aşağıda olduğu gibi belirtilebilir (Büyükkışlalı, 2015, 11).

1.4.1.Değerler

Değerleri bir örgütün temel kavram ve inançları olarak tanımlayarak, bunların örgüt kültürünün kalbi olduğunu belirten Deal ve Kennedy (1982), genelde yazılı olarak ifade edilmeyen bu değerlerin, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir yön verdiğini ve onların günlük davranışlarına yol gösterdiğini belirtirler (Gizir, 2008, 188).

1.4.2.Varsayımlar (Temel Sayılıtlar)

Örgüt de çalışanların çevreyle ilişkileri, gerçek zaman, mekân insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlardır. Temel sayılıtlar örgüt kültürünün temelini, özünü ve iç dünyasını oluşturmaktadır olduğu söylenebilir (Aksu ve İra, 2009, 46).

1.4.3.Lider ve Kahramanlar

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

1.4.4.Mitler ve Hikâyeler

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

Gordon'a (1993) göre hikâye ve mitler, örgütsel değerlerin dağılmasına ve örgütte yerleşmesine yardımcı olmakla birlikte, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır ve örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verir (Toytok, 2014, 41).

1.4.5.Dil

Dil kültürün en önemli unsuru ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesle aktarılmasına, kişiler arasındaki iletişim ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık etmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 224).

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

1.4.6.Semboller

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

1.4.7.Törenler ve Usuller

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

1.4.8.Normlar

Normlar, örgütteki bireylerin uyduğu davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, örgüt içinde iş görenlerin davranışta bulunmasına ve iletişim içinde olmasına yardımcı olmaktadır. Normlar yazılı olmayan ve doğal olan beklentilerdir. Normlar, iş görenin giyim, kuşanma ve davranış biçimini belirleyerek, örgüt içinde nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir (Akkaşoğlu, 2015, 23).

1.4.9.İnançlar

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını ifade eden değerlerdir. Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte değerlere göre daha güçlü ve daha az esneklerdir (Bayram, 2011:22). İnançların örgüt çalışanlarca kabul edilerek benimsenmesi, örgütün daha güçlü bir kültüre sahip olmasına olanak sağlamaktadır (Işık, 2014, 28-29).

1.4.10.Fizik Çevre

Fiziki çevre; insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel öğelerdir. Fiziksel çevreyi oluşturan öğelerden biri örgütün ürünleri, yıllık raporları, belgeler, demir başlar ve kullanılan her



türden araç gereç gibi maddi nesnelere olarak belirtilebilir. Fiziksel çevreyi oluşturan önemli diğer bir öge de teknolojidir (Cansu, 2006,18).

1.4.11. Adetler (Ritüeller)

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar uzun zamandan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. İnsanlar bu kurallara isteyerek ya da bir takım sosyal baskılar sonucu uymaktadırlar. Söz konusu kurallar kendiliğinden oluşup, aynı şekilde kendiliğinde silinip ortadan kaybolmaktadır. Bu kurallara “adalet” adı verilmektedir (Yaşar, 2011, 12).

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

1.5. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgütler içinde yer aldıkları ortamlardan ve kendilerini oluşturan bireylerden ayrı düşünülemez. Birçok farklı disiplin dâhilinde örgüt kültürünün farklı tanımlarının yapılmış olmasına karşın kültürün, bir kurumu “sosyal bir yapılandırıcı” gibi bir birine bağlamayı sağladığı hakkında genel bir uzlaşmanın hâkim olduğu belirtilebilir. Hofstede 1980 yılında bu tanımlanmaların ardından çok popüler olan daha geniş kapsamlı, bireycilik-toplulukçuluk (B-T), güç aralığı (GA), belirsizlikten kaçınma (BK) ve erkeksilik-kadınsılık adı altında dört boyutta toplanan bireysel ve toplumsal kültür boyutlarının olduğunu belirtmiştir. (Fiş ve Wasti, 2009, 134-135).

Örgüt kültürünün incelenmesi ve bir örgüt kültürünü, diğerlerinden ayıran farklılıklarının belirlenmesi için bu farklılıkları gösterecek ölçütlere ihtiyaç vardır. Robbins, örgüt kültürü boyutlarını bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çalışmada hoşgörü ve risk üslenmeyi teşvik olmak üzere yedi boyutta ifade etmiştir. Söz konusu bu örgüt kültürü boyutları aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Şimşek, 2014,17).

1.5.1. Bireysel Özerklik

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

1.5.2. Örgütsel Yapı

Başaran (1996, 26)’a göre bir örgütün yapısı, iş bölümü ile ortaya çıkan görevlerden, görevlerin üst-ast ilişkilerine göre düzenlenmesiyle ortaya çıkan yetki sıra dizininden (hierarchy), üretim sürecine göre oluşan iş akımı süreci olarak ifade etmiştir.

1.5.3. Örgütsel Destek

Özellikle örgütsel destek konusu 21’inci yüz yıl iş dünyasında rekabetin, kaosun, belirsizliğin yarattığı durumlar nedeniyle büyük önem kazanan konuların arasında yer almıştır (Eğribayun, 201330). Örgütsel destek, bireyin örgüt vasıtasıyla kendisine ne derece destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi, örgütteki üyelerin kendisine değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik bir algılama tarzı olduğu söylenebilir (Tüzün, 2014, 8).

1.5.4. Örgütsel Kimlik

Örgüt çalışanları eğer çalıştıkları işletmelere kendilerini yakın hissediyorlarsa ve faaliyetlerini benimsiyorlarsa; her yerde çalıştıkları iş yeri ile ilgili olumlu söylemlerde bulunmaktadır. Örgütsel kimliğe sahip olmuş bir çalışan yaptığı işten gurur duyarak özverili bir şekilde zevkle görevini ifa eder. Kendisini o örgüte ait hissederek, örgütü ile bir bütün haline gelir. Bunun sonucunda örgüt üyesi yaptığı işleri daha iyi bir şekilde hayata geçirme ve sürdürme olanağına sahip olmaktadır (Kurt, 2011, 20).

Örgütü harekete geçirmede esas konsept vazifesi gören örgütsel kimlik “biz bir örgüt olarak kimiz?” sorusuna cevap bulma çabası içindedir. Kimliğin tam anlamıyla tanımlanması, örgütlerin hayatta



kalmasında ve sürdürmesinde özellikle büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin kendini yanlış kimlik özellikleri ile tanımlaması örgütler için ölümcül sonuçlara sebep olabilmektedir (Şahin, 2014, 25).

1.5.5.Örgütsel Adalet

Örgütte çalışanlar açısından örgütsel iş tatmini algısını yükselten ve daima yüksekte tutan temel faktör arasında, örgütsel adalet yer almaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel çalışma ortamında güven duygusu içinde çalışmalarına olanak sağlayan temel faktörün, adalet algısı olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet, örgütsel yönetimin temel amacı olarak kabul edilmektedir (Gülşen, 2010:7).

1.5.6.Çalışmada Hoşgörü

Bir örgütte çalışanlar arasında farklı nedenlerden ve sebeplerden dolayı çatışma meydana gelebilir. Çatışma konusunda oldukça hoşgörülü davranan örgütlerde çalışanlar, kendi fikirlerini hiç çekinmeden ifade edebilmekte ve bu sayede orijinal ve iyi fikirlerin açığa çıkması sağlanmaktadır. Çalışanlar alınacak kararlarda daha etkin ve verimli olabilmek ve fikir beyan edebilmek için araştırmalar yaparak kendilerini daha da geliştirmeye yönelmektedirler. İşletme içinde olumsuzluklara sebep olan problemler konuşulup, çözülerek ılımlı bir ortamın yaratılması, örgüt içerisinde öğrenme ve yenilik için uygun bir çalışma havasının oluşturulmasını sağlar (Çelik, 2007, 78-79).

1.5.7.Risk Üstlenmeyi Teşvik

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

Tüm bu boyutlar bir araya gelerek, örgüt kültürünü oluşturduğu söylenebilir (Kuşçu, 2014,14). Robbins'a göre, örgüt kültürü kavramı, betimsel bir terim olup, örgüt üyelerinin yukarıdaki yedi boyutu nasıl algıladıklarıyla yakından ilgilidir. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturur. Örgütteki çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgüt ile ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturma çabasıdadır (Akşehirli, 2009, 56).

1.6. Rekabetçi Örgüt Kültürü

Yeni ekonomide son zamanlarda yaşanan değişimler, rekabet kavramının daha geniş kapsam olarak ele alınmasına neden olmuştur (Özkan ve Turunç, 2015:3, 43-344).

Küreselleşme ve teknolojinin itici gücüyle rekabet yoğunluğunun artması, kültürel entegrasyonun artırılmasını işletmeler için önemli kılmaktadır. Çünkü bu unsurlar birlikte işletmenin rekabetçiliği dolayısıyla da işletme performansına yaptığı pozitif yöndeki katkısı azımsanamaz. Hult ve arkadaşları (2002; 2003) tarafından rekabetçi kültür unsuru (boyutları) olarak belirtilen öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılığın gerek bir biriyle gerekse firma performansı ile ilişkilerini ayrı ayrı ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Söz konusu rekabetçi kültür boyutları aşağıda olduğu gibi açıklanabilir (Özşahin, 2011, 23-24).

1.6.1.Pazar Odaklılık

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

1.6.2. Öğrenme Odaklılık

Öğrenme odaklı örgütler, organizasyonun faaliyetlerini yönlendiren normların, değerlerin ve uygulamaların gelişmeye yönelik eleştirel bir bakışla sürekli sorgulanması yönünde çalışanları teşvik etmektedir. Öğrenme odaklılık, çalışanı alışılmış kalıplar dışında düşünmeye zorlar ve yüksek seviyede öğrenmeye doğrudan doğruya etkisi olmaktadır. Böylelikle örgüt yapısal anlamda mükemmelleşme sürecine girerek, ortaya konulan ürünün kalitesi ve ihtiyaca duyarlılığı konularında katma değer düzeyi artmış ve dolaylı olarak firmanın pazarlama gücü pozitif yönde etkilenmiş olacaktır (Başar, 2016:36).

1.6.3.Girişim Odaklılık



Girişim odaklılık yeni bir girişime yol açan süreçlere, karar verme faaliyetleri ve uygulamalara işaret eder. Diğer bir ifade ile girişim odaklılık, yeni bir girişimin başlatılmasına yönelik dinamik üretken bir süreçte görev alan başlıca oyuncuların, niyet ve faaliyetlerini kapsadığı belirtilebilir (Özşahin ve Zehir, 2011, 51).

2.Stratejik Planlama

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

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

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli üst düzey yöneticilerinin arzu ettikleri gelecekteki sorunlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarısının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı devamlı ve sistematik bir süreçtir (Eryiğit, 2012, 22). Stratejik planlama, özetle, bir işletme veya kuruluşun aşağıdaki belirtilen temel soruları cevaplandırmasına yardımcı olacağı söylenebilir (Özgüner ve Özgüner, 2015, 441):

1. Biz örgüt olarak neyiz?

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

2. Biz ne olmak istiyoruz?

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

3. Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

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

2.1.Stratejik Planlamanın Yararları

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

1. Stratejik planlama sistematik düşünceye yönelterek, yönetimde etkinlik sağlar.
2. Stratejik planlama uzun süreli düşünmeye ve etkili stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlar.
3. Stratejik planlama, örgütün ileriki zamanlardaki yönünün belirlenmesi ile çatışmaların azalmasını ve ortak maksatlar çerçevesinde kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlar.
4. Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartların, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesini, ana politika, amaç ve hedeflerin incelenerek; örgütlerin yeniliklere ve değişime hazırlanmalarına ve bu etkilerden zarar görmemelerine yardımcı olmaktadır.
5. Stratejik planlamayı yapan örgütler gerek iç ve gerekse dış taleplerden gelebilecek baskıya zekice tepki verebilme imkânları kazanarak, hızla değişen durumların daha kolay bir biçimde yönetilmesini sağlayabilirler.
6. Stratejik planlama örgütlerin stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneklerini geliştirerek, örgütlerin iç ve dış çevreleri ile ilgili sistemli bilgilerin toplanmasını, örgütsel öğrenmenin artırılmasının sağlanmasını, örgütlerin ileri zamanlarda yönlerinin aydınlanmasına kılavuzluk eder.
7. Stratejik planlama örgüte, stratejik maksatlarının ifade edilmesinde ve ortaya koymalarında, kurumsal öncelikleri içerisinde sıralamalar yapmasına ve öncelikli alanlara yoğunlaşmalarına olanak sağlamaktadır.
8. Stratejik planlama, karar vermeyi güçlendirerek; örgütlerin karar almalarında, karar almanın tutarlı, savunulabilir olmasında, meşru bir temel geliştirmelerinde ve oluşturulan kararların koordinasyonunun sağlanmasında faydalar sağlamaktadır.
9. Stratejik planlama örgütlerin dikkatlerinin önemli konular ve zorluklar üzerinde odaklanması ile karar alıcıların ne yapmalarının gerektiği konularının aydınlatılmasında destekler sağlar.



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

2.2. Stratejik Planlama Sürecine Katılması Gerekenler

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

1.Yönetim Kurulu: Görevi yönetim ve gözetimdir. İçinde bulunulan ortam ile ilgili bilgilerin işlenmesine, örgütün vizyonu ve değerleri ile önceliklerinin onay sürecine bütün üyeler katılmalıdır.

2.Örgüt Çalışanları: Örgütün vizyonu ile günlük faaliyetleri arasındaki bağlantıyı oluşturmalarından dolayı büyük önem taşımaktadırlar. Örgüt çalışanların planlama sürecine katılmaları planın daha gerçekçi olmasına, örgütün vizyonu ile hedeflerinin sahiplenilmesine ve bireysel vizyonların örgütün tek kolektif vizyonu altında birleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

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

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

2.3.Belediyeler de Stratejik Planlama ve Yasal Alt Yapısı

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

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

2.4.Belediyelerde Stratejik Planlama

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

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

2.5.Belediyelerde Stratejik Planlamaya İhtiyaç Duyulma Nedenleri



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

- 1. Çevresel Faktörler:** Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirmeleri bu çevrenin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmelerine bağlıdır.
- 2. Bilimsel ve Teknoloji Gelişmelerin Takip Edilmesi:** Bilim ve teknolojik alanda dünyanın tamamında hızlı bir değişim yaşandığı görülmektedir. Çevresinde olan bu değişiklikleri izleyebildiği için toplumların talepleri de değişim göstermektedir.
- 3. Sistematik Düşünme:** Değişikliklere ve yeniliklere karşı yapılan ilk tepki olan karşı koyma yerine, insanlar bu değişimlere önceden hazırlıklar yaparsa değişiklikleri kabullenme çok daha kolay gerçekleşecektir.

2.6. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

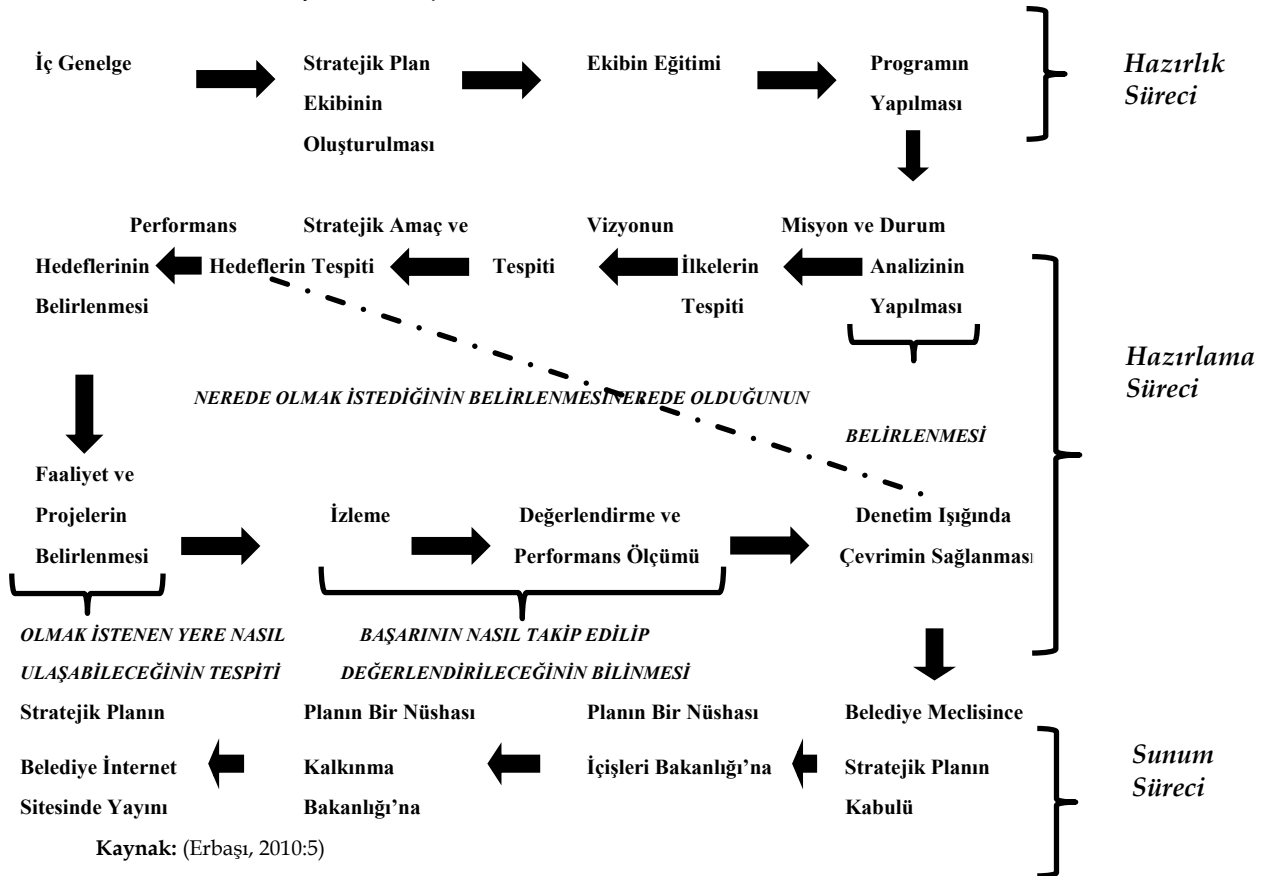
Belediyelerde stratejik planların uygulamasında bazı aşamalardan bahsedilmektedir (Azaklı, 2006, 1). Stratejik planlama için izlenen aşamalar; durum analizi, iç çevre analizi, dış çevre analizi, paydaş analizi, trend ve senaryo analizi, FÜTZ (SWOT) analizi, geleceğin tasarlanması, stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, uygulama, izleme ve değerlendirme olarak belirtilebilir. Bu aşamalar kısaca aşağıda olduğu gibi maddeler halinde açıklamaları ile birlikte belirtilebilir (Yıldız, 2013, 48-52):

- 1. Durum Analizi:** Örgütteki üst düzey yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda çevre analizi yapmalarını, iç kaynaklarını ve temel yetkinliklerini analiz etmelerini, alternatif olabilecek stratejileri incelemelerini ve en uygun stratejinin seçimi üzerinde özenle çalışarak izleyecek yolları belirlemelerini kapsar.
- 2. Dış Çevre Analizi:** Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin kuruluş için ne gibi fırsatlar ve tehditler gündeme getireceği, dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kuruluşun faaliyet ortamındaki değişimler, kalkınma planları, hükümet programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri göz önüne alınmaktadır. Çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespit edilmekle kalınmamakta, aynı zamanda gelecekte oluşabilecek çevre şartlarının kuruluşa nasıl ve ne yönde etkileyeceği tartışılarak senaryolar oluşturulmasını içermektedir.
- 3. İç Çevre Analizi:** İç çevre analizinde, kurumun mevcut durumunu ve geleceğine etki edecek, iç ortamdaki kaynaklanan, kurumun kontrol edemediği koşullar ve eğilimler üzerinde durulmaktadır. Söz konusu bu analizler yapılırken paydaş analizi de ihmal edilmemekte, dış çevre analizi yapılırken dış paydaşların, iç çevre analizi yapılırken iç paydaşların ihtiyaçları da göz önüne alınmaktadır.
- 4. Paydaş Analizi:** Paydaş analizi çeşitli yöntemler kullanılarak yapılabilir. Bu yöntemler; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, tartışma toplantıları, açık oturumlar, halk meclisleri, anket yöntemi, muhtarlar ve sivil toplum örgütleri ile yapılan toplantılar şeklinde belirtilebilir.
- 5. Swot (FÜTZ) Analizi:** Swot analizi yöntemi kapsamında iç ve dış çevre analizi birlikte incelenmektedir. Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile önündeki fırsat ve tehditler karşılıklı etkileşim içinde bulunur. Bir yerel yönetim biriminin önünde fırsatın bulunması tek başına yeterli olmamaktadır. Yerel yönetimin bu fırsatı değerlendirebilecek potansiyele de sahip olması gerekmektedir. Olası bir tehdit eğer ki kurumun zayıf olduğu bir alana yönelikse tehdidin boyutunda artış gözlenir. Buna karşılık yerel yönetimin güçlü olduğu bir anda tehdit söz konusu ise bunun da şiddetinin az olacağı değerlendirilmektedir. Tehditler, zayıf yönüne yönelik ise tehdidin şiddetini en aza indirgeyebilmek için zayıflığın giderilmesi yönünde uğraşlar verilmesi gerekmektedir. Fırsat veya fırsatlardan faydalanabilmek için de örgütün hangi yönlerin güçlendirilmesi gerektiği ortaya konularak bu doğrultuda çalışmalar yapılmasını içermektedir.
- 6. Trend ve Senaryo Analizi:** Durum analizine müteakip trend ve senaryo analizi yapılmaktadır. Gelecek senaryoları ve trendlerinin tespit edilmesi analizinde belediyenin faaliyet alanı ve yaptığı çalışmalara ilişkin yerel, ulusal ve uluslararası düzlemde yaşanan gelişmelere de dikkat edilerek paydaş görüşleri de alınarak tartışmalar yapılır. Eğilim, trend ve gelişmeler belirlenerek elde edilen bilgiler ışığında geleceğe ilişkin senaryolar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.
- 7. Geleceğin Tasarlanması:** Bunun için örgüt misyonunu, vizyonunu, amaç ve hedeflerini ve ilkelerini belirlemesi gerekmektedir. Zira stratejik planın bir işlevi de kurumun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha kuvvetli bir ilişki kurulmasını sağlamaktır. Ayrıca misyon, vizyon ve ilkelerin doğru ve etkili bir şekilde belirlenmiş olması örgütün stratejik planın başarısı üzerinde son derece belirleyici bir rol üstlenmekte olduğu belirtilebilir.
- 8. Uygulama Aşaması:** Örgütün çalışanları ve yöneticileri biçimlendirilmiş stratejileri işleme koymak için harekete geçirmeyi içermektedir. Stratejinin uygulama aşamasında kişiler arası ilişkiler ve

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

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

Şekil 1. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci



2.7. Belediyelerde Örgüt Kültürü İle Stratejik Planlama Sürecinin İlişkilendirilmesi

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



üzerinde önemli bir etkisi bulunur. Stratejideki değişiklik çoğu zaman örgüt kültürün de değişmeyi gerektirdiği için, bu konuyu detaylı bir şekilde ve özenle düşünmek zorunlu hale gelmiştir. Örgüt kültürü, örgütün misyon ve stratejilerinin geliştirilmesinde, örgütsel etkinliğin oluşturulmasında ve değişimin yönetiminde oldukça etkisi bulunmaktadır. Bir örgütün stratejisi ve kültürü ne kadar uyum için de ise, yönetim kabiliyeti o derece yüksek olmaktadır. Dolayısıyla örgütler, kültürü ile uyumlu stratejiler belirleyerek uygulamaya koydukça başarı sağlayabileceklerdir. Örgütsel stratejilerin belirlenmesi için yapılan birçok analizde de zaten örgütlerin yapısı üzerinde durulmakta ve örgüt yapıları ayrıntılı olarak incelenmektedir. Söz konusu yapısal özelliklerin çok önemli bir kısmı da stratejilerle paralellik göstermeli, bir başka deyişle bu paralelliği sağlayacak strateji ve politikalar örgüt içinde kabul görerek benimsenmeli ve hayata geçirilmelidir (Şahinyan, 2011, 59-61). Belediyeler çerçevesinden, stratejik planlama uygulamasına bakarsak; belediyelerce hazırlanmış olan stratejik planlar, bir taraftan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek sağlarken, diğer taraftan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca hazırlanacak olan planlar ile makro düzeyde bir bütçe birliği oluşturularak belediyenin faaliyetleri daha etkin ve verimli bir biçimde izlenmesine olanak sağlayacağı söylenebilir (Yaşa Solmaz, 2015, 36).

3. Araştırma

3.1. Evren, Örneklem Yöntem ve Sınırlılıkları

Araştırmada anket çalışması, Karaman Belediyesi bünyesinde çalışan personel ile gerçekleştirilmiştir. Aşağıda belirtildiği gibi Belediye çalışanın 408 personel olmasına rağmen araştırmada stratejik planlama sürecine birim müdürlüklerinin belediye merkez binasında oluşu sebebiyle, merkez binada bulunan idari personel memur ve sözleşmeli memur (220 kişi) araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Buradan hareketle, araştırmanın evreni 408 belediye personeldir. Verilerin toplanmasında, ana kütlelin tamamına erişmek, zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiş, Karaman Belediyesinin 172 çalışanı, idari personel öncelikli olmak üzere seçilerek örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için örneklem içinde bulunan kütleden verilerin analiz edilebilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Örneklem basit tesadüfi yöntem ile seçilmiştir. Anket formu, Karaman Belediyesinde çalışan personellere yapılmıştır. Anket çalışması neticesinde 193 anket formundan 172 adedi değerlendirilebilir olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar SPSS 20 ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, t testi ve anova testi, regresyon gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

3.2. Ölçekler

Anket çalışmasında çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular, ikinci kısımda örgüt kültürü ile ilgili sorular ve üçüncü kısımda stratejik planlama ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki bu sorularda beşli likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan seçeneklerden birinin seçilmesi istenmiştir. Anket çalışmasında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için araştırmanın örgüt kültürü kısmında, örgüt kültürünü belirlemek için Gezici'nin (2012:134-135). Belediyelerde örgüt kültürünü çalışanların nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla kullandığı sorular, anket çalışmasının stratejik planlama süreci kısmında ise, Özberk'in (2007, 92-93-94) Belediyelerde stratejik planlama süreci hakkında bilgi edinilmesine ve stratejik planlama sürecinin, yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarını belirlemek amacıyla kullandığı sorular kullanılmıştır.

3.3. Güvenilirlik ve Normal Dağılım Analizi

İlk olarak araştırmada kullanılan ölçekteki her bir ölçek için güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Örgüt kültürü güvenilirlik analizi sonucu: (Cronbach's Alpha ,91), Stratejik planlama güvenilirlik analizi sonucu: (Cronbach's Alpha ,96) bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağıldığı görülmüştür.

3.4. Bulgular

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

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

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



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

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

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

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

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	2	1,2
Lise	61	35,5
Ön Lisans	45	26,2
Lisans	61	35,5
Lisans Üstü	3	1,7
Toplam	172	100,0

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

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların İş Yerinde Çalışma Süresi

İş yerinde Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	7	4,1
1-5 yıl	47	27,3
5-10 yıl	47	27,3
10-25 yıl	49	28,5
25 yıldan fazla	22	12,8
Toplam	172	100,0

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

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süresi

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

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

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Çalışma Statüsü

Çalışma Statü Durumları	Frekans	Yüzde
-------------------------	---------	-------



Memur	140	81,4
İşçi	32	18,6
Toplam	172	100,0

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

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Hizmet Sınıfı

Hizmet Sınıf Durumları	Frekans	Yüzde
İdari Hizmetler Sınıfı	116	67,4
Teknik Hizmetler Sınıfı	42	24,4
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	14	8,1
Toplam	172	100,0

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

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların İdari Görevi

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

3.5. Örgüt Kültürü ile ilgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

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

Tablo 9. Örgüt Kültürü İle İlgili Sorular

Örgüt Kültürü	N	Ort.	Standart Sapma
Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkilemez.	6	,38	78
Kurumumuzda tesislerin kullanımı hususunda yöneticiler ile çalışanlar arasında her hangi bir ayrım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır. (Ortak yemek salonu ve ortak tuvalet gibi).	6	,26	85
Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar.	6	,17	93



Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.	6	,09	95
Ben ve arkadaşlarım risk üslenmek konusunda çekingen davranmayız.	6	,06	,01
Dışarıda belediyemiz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim.	6	,05	66
Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim.	6	,01	67
Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz.	6	,00	69
Kurumumuzu tanıtan her türlü amblem, rozet vb. malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım.	6	,95	77
Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hâkimdir.	6	,93	,07
Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim.	6	,92	91
İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.	6	,89	,10
Yönetimin çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir.	6	,87	,16
Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur.	6	,86	89
İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumumuz destek olur.	6	,80	93
Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, kurumum maddi ve manevi olarak yanımda olur.	6	,77	94
Kurumunuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemesi konusunda teşvik edilirler.	6	,68	95
Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder.	6	,56	96
Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.	6	,51	95
Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.	6	,47	,01
Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.	6	,40	,07
Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir.	6	,40	,06
Kurumumuzda ben bilincinden ziyade biz bilinci hâkimdir.	6	,31	98
Kurumumuzda, ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir.	6	,25	,06
Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir.	6	,84	,21
Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.	6	,36	,11

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

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



3.6. Stratejik Planlama Süreci İle İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

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

Tablo 10.Stratejik Planlama İle İlgili Sorular

Stratejik Planlama	N	Ort.	Standart Sapma
Stratejik plan çalışması yapmak gerekli ve faydalıdır.	8	,49	67
Belediyenizin stratejik planı, başarılıdır.	8	,91	74
İş arkadaşlarınız, belediyenizin stratejik planına inanmakta ve güvenmektedir.	8	,88	87
Belediyenizin stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyenizin gerçekleri ile uyumludur.	8	,88	80
Belediyenizde stratejik planında belirtilen amaç ve hedefler uygulanabilir Niteliktedir.	8	,87	78
Belediyenizde stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırması yapılmaktadır.	8	,84	84
Belediyenizde stratejik plan proje ekibi çalışmalarında başarılıdır.	8	,83	81
Belediyenizin stratejik planında belirtilen vizyon etkileyicidir.	8	,82	75
Belediyenizin stratejik planında belirtilen misyon anlamlıdır.	8	,82	73
Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik hedefler, sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.	8	,82	80
Belediyenizde stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahiptir.	8	,81	84
Belediyenizde stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı sağlanmaktadır.	8	,81	,03
Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine başvurulmaktadır.	8	,81	,16
Belediyenizde stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, belediye çalışanları bilgilendirilmektedir.	8	,78	,10
Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar, sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.	8	,77	81
Belediyenizin stratejik planının hazırlanması sürecinde, üst yönetim gerekli desteği çalışanlara göstermektedir.	8	,61	84
Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı sağlanmaktadır.	8	,59	77
Belediyenizde stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilir.	8	,48	,01

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



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

3.7. Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testi

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

Tablo 11. t Testi Stratejik Planlama Açısından Erkekler ile Kadınlar Arasındaki Farklılık Testi

Independent Samples t Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	Sig.	.000	f	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
							Lower	Upper	
Equal variances assumed	174	677	3,163	70	,002	6,92092	,18824	11,24054	2,60131
Equal variances not assumed			3,148	6,917	,003	6,92092	,19857	11,32361	2,51823

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

Tablo 12. t Testi Örgüt Kültürü Açısından Kadınlarla Erkekler Arasındaki Farklılık Testi

Independent Samples t Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	Sig.	.009	f	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
							Lower	Upper	
Equal variances assumed	,994	009	3,963	70	,000	10,07668	,54241	15,09544	5,05791
Equal variances not assumed			3,423	8,364	,001	10,07668	,94343	15,99369	4,15966

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

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

Tablo 13. Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Farklılık Testi

ANOVA

Eğitim Durumu	Sum of Squares	f	Mean Square	Sig.
Gruplar Arasında	3098,924		774,731	
Örgüt Kültürü Gruplar İçinde	31761,372	67	190,188	,074
Genel Toplam	34860,297	71		,004



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

Tablo 14.Eğitim Durumu ve Stratejik Planlama Farklılık Testi

ANOVA

Eğitim Durumu	Sum of Squares	f	Mean Square		sig.
Gruplar Arasında	3189,641		797,410		
Stratejik Planlama Gruplar İçinde	21841,219	67	130,786	,097	,000
Genel Toplam	25030,860	71			

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

Tablo 15. Çalışma Süreleri ve Stratejik Planlama Farklılık Testi

ANOVA

Çalışma Süreleri	Sum of Squares	f	Mean Square		Sig.
Gruplar Arasında	1599,302		399,826		
Stratejik Planlama Gruplar İçinde	23431,558	67	140,309	,850	,026
Genel Toplam	25030,860	71			

3.8. Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizleri

Aşağıdaki tablolarda stratejik plan üzerinde örgüt kültürünün etkisi olduğu görülmektedir. Buradan stratejik plan süreci içinde örgüt kültürünü göz önüne alınması gerekmektedir. Her belediyenin örgüt kültürü kendine özel bir tanım olduğunu görmekteyiz. Stratejik plan hazırlama sürecinde veya stratejik plan yaparken örgüt kültürünü bir sınırlayıcı şart olarak değerlendirmek gerekebilir. Aynı şekilde stratejik planları yaparken esnek bir plan yapma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin stratejik planları uygularken kuruma özgü uyumlaştırma çabalarını yapmaları gerekir. Profesyonel yöneticilik veya liderlik çalışmaları önem arz etmektedir.

Tablo 16.Stratejik Planlamanın Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi-1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients (Standartlanmamış Katsayılar)		Standard zed Coefficients (Standartlanmamış Katsayılar)	t	sig.
		td. Error	Beta		
(Sabit)					
1 Örgüt Kültürü	,548	,134	,755	1,826 15,009	,07 0 ,00 0
	640	043			

a. Bağımlı Değişken: stratejik plan

Tablo 17.Stratejik Planlamanın Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi-2
ANOVA^a



Model	Sum of Squares (Kareler Toplamı)	f	Mean Square (Ortalama Meydan)		sig.
Regression (Gerileme)	14265,360		14265,360		
1 Residual (Kalıntı)	10765,501	70	63,326	25,267	000 ^b
Genel Toplam	25030,860	71			

a. Bağımlı Değişken: Stratejik Plan

b. Belirleyicileri: (Sabit) Örgüt Kültürü

Aşağıda kabul edilen araştırma hipotezleri tabloda verilmiştir.

Tablo 18. Araştırma İle İlgili Kabul ve Ret Edilen Hipotezler

Hipotezler	Kabul/Ret
Örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
Stratejik planlama ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
Stratejik planlamada çalışma yılı açısından farklılık vardır.	Kabul
Örgüt kültürü ile stratejik planlama arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
Örgüt kültürü açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
Stratejik plan açısından erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir farklılık vardır	Kabul
Hangi statüde çalışmaktasınız ile örgüt kültürü arasında farklılık vardır.	Ret
Hangi statüde çalışmaktasınız ile stratejik plan arasında farklılık vardır.	Ret
Hizmet sınıfınız ile örgüt kültürü arasında farklılık vardır.	Ret
Hizmet sınıfınız ile stratejik plan arasında farklılık vardır.	Ret

4. Sonuç ve Öneriler

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

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



örgütler sürekli olarak kendilerini geliştiren, yeniliklere, değişimlere ve gelişmelere açıktır. Bu durum sonucunda sağlam temeller üzerine kurulmuş örgütler rekabetçi örgüt kültürü anlayışıyla hareket etmelerinden dolayı yapmış oldukları stratejik planlarında başarı sağlayıp, amaç ve hedeflerine ulaşarak rekabet üstünlüğünü elde etmesi ile sonuçlanacaktır.

Kurumlar, yasalar çerçevesinde kendilerine verilen görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için, bir yol haritaları olmalı ve bu haritaları hazırlayan, uygulayan kendini geliştirmiş örgüt üyelerine ihtiyacı vardır. Bununla birlikte kurumların diğer kurumlar ile rekabet edebilmesi veya olumsuz iç ve dış çevre koşullarına karşı uyum gösterebilmesi için örgüt kültürüne ve stratejik plana ihtiyacı bulunmaktadır. Kurumu diğer kurumlardan ayıran birçok özellikler olduğu gibi örgüt yapısı da bu özellikler arasında yer alır. Her şeyi yapanın insan olduğu düşüncesinden hareketle örgüt kültürü ve stratejik planlama iç içedir. Çünkü stratejik planı yapan ve hayata geçiren örgüt içindeki üyelerdir. Örgüt yapısı sağlam ve dinamik olan örgütler diğer örgütler karşısında daha başarılı ve etkili olduğu bilinmektedir. Kurumlar örgüt kültürüne gerekli önemi vererek ve gereken değişikliklerle birlikte konumlandıklarını yaparak stratejik planlarını yapmalı ve hayata geçirmelidir. Örgüt kültürü yönünden sıkıntılar içinde olan bir kurumun stratejik plan yönünden veya rekabet üstünlüğü sağlamasından bahsetmemiz son derece yanlış olur. Kurum başarılı olmak istiyorsa örgüt üyelerinin verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ortamı, maddi ve manevi gereksinimlerini karşılayarak memnun etmeli ve bu yönde çaba gösterdiğini üyelerine göstermelidir. Örgüt kültürü, kurumun yapısı içerisinde iyi konumlandırılır ve gerekli değişimlerin yapılarak gelişmelerin sağlanmasıyla, örgüt kaynaklarının yapılan stratejik planlarla daha verimli ve etkin kullanımını sağlayacaktır. Bunun sonucunda kurum daha planlı faaliyetlerde bulunarak stratejik planlarında başarılı olduğunu gören üyelerinde moral ve motivasyonun da artış olacaktır. Önemli sonuçlardan diğeri ise, kurum merkezden kendi payına düşen kaynaktan daha fazla kaynak elde ederek, toplumun ihtiyaçlarına karşılık vermekle sonuçlanarak, amaç ve hedeflerine ulaşmış olacağından rekabet ortamında başarılı olacaktır.

Halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için, kanunlar çerçevesinde kendilerine verilen görevleri yerine getirmek üzere Karaman ilinde faaliyet gösteren ve ildeki yerel yönetimlerden biri olan Karaman Belediyesinde idari kısımda çalışan 172 kişi ile yapılan anket çalışmasının sonucunda Örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik plan ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik planlamada çalışma yılı açısından farklılık vardır. Örgüt kültürü ile stratejik planlama arasında ilişki vardır. Örgüt kültürü açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Stratejik plan açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farklılık vardır, hipotezleri kabul edilmiştir. Hizmet sınıfı açısından örgüt kültürü ve stratejik planlama açısından farklılık bulunmamıştır. Hangi statüde çalışmaktasınız ile örgüt kültürü ve stratejik planlama açısından bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma sonucunda bundan sonra yapılacak çalışmalara yönelik farklı öneriler ortaya konulabilir. Bunlardan ilki, örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci konusu üzerinde yapılacak olan çalışmalar ülke genelindeki diğer kamu kurum veya kuruluşlardaki üst yöneticilerine veya bağlı olduğu bakanlıklar ile yazılı veya sözlü iletişime geçilip örneklem sayısı artırılarak daha büyük bir çerçevede araştırma yapılmasıdır. İkinci öneri olarak, stratejik planlama çerçevesinde, kamu ve özel sektör kuruluşlarının karşılaştırmalı bir şekilde araştırması yapılabilir. Son olarak, yabancı bir ülke belediyesi ile Türkiye'deki bir belediye stratejik planlama ekseninde karşılaştırmaya tabi tutularak araştırma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akkaşoğlu, N. (2015). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aksu, A., Ve İra, N. (2009). *Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 43-62.
- Akşehirli, M.T. (2009). *Toplam kalite yönetiminin örgüt kültürüne etkilerinin incelenmesi: Bozüyük süt gıda tic. san. ltd.şti.'de bir uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alamur, B. (2005) *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, M., Ve Altınışık, S. (2013). *İlköğretim okullarındaki stratejik planların taklitçi eş biçimlilik düzeylerinin belirlenmesi (Van ili örneği)*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1, 1-14.
- Arslan, Ş. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama düzeyleri: Söke ilçesi örneği*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Azıklı, S. (2006). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde paydaş analizinin önemi. e- akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, 52.
- Başak, B. (2014). *Örgüt kültürü, girişimsel yönelim, yenilik ve firma performansı ilişkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Başar, D (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.



- Bayram, A. (2011). *Örgüt kültürünün kurumsal itibara etkisi ve Kayseri'deki özel hastanelerde bir uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bozkurt, İ. (2014). *Örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Büyükkışlalı, B. (2015). *Çalışanların örgüt kültürü algısının ağ (şebeke) tipi organizasyonlarda incelenmesi: Savunma sanayinde bir uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Canbaz, S. (2014). *Kobi'lerde stratejik planlama ve karar alma sürecinde yönetim bilgi sistemlerinin rolü ve önemi: Edirne'de bir araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Cansu, O.C. (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çavuş, Ş., Ve Gürdoğan, A. (2008). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,1,18-34.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü-iş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Demirdizen, Ö. (2012). *Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki alt yapısı ve kamuda gelişimi*. Akademik Bakış Dergisi,31,1-23.
- Dogan, E.A. (2015). *Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: Belediyecilik sektöründe bir uygulama*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dursun, İ.T. (2013). *Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme*. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,4,43-56.
- Durukan, S. (2013). *Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında kentsel dönüşüm politikaları*. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Eğriboynun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Erbaşı, A. (2010). *Stratejik planlama sürecinin belediyelerde uygulanmasına yönelik modelsel bir yaklaşım*. Akademik Bakış Dergisi,22,1-14.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., Ve Kaya, A. (2010). *Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,36,73-88.
- Erdem, O. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisi ve Türk telekomünikasyon A.Ş. üzerinde bir araştırma*. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eryiğit, B.H. (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde dikey ve yatay entegrasyon: İstanbul örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- FİŞ, A.M., Ve WASTI, A. (2009). *Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi*. ODTÜ Gelişme Dergisi,35,127-164.
- Gezici, H.S. (2012). *Belediyelerde örgüt kültürü araştırması: Selçuklu belediyesi örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gizir, S. (2008). *Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,2,182-196.
- Gülşen, M.U. (2010). *Örgütsel adalet ve kimliklenme*. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
- Gürbüz, E. (2014). *Çalışanlarda örgüt kültürü ve iş performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güven, A.S. (1996). *Üniversitelerde örgüt kültür- Osmangazi Üniversitesi'nde örgüt kültürü araştırması*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Işık, R. (2014). *Örgüt Kültürü, fonksiyonları, unsurları ve boyutları*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karademir, Ö. (2014). *Çalışanın sessizlik davranışının algılanan örgüt kültürü ile ilişkisi: Büro çalışanları üzerinde bir alan çalışması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karakurt Tosun, E., Ve Altunbaş, D. (2007). *Denizli il özel idaresi ve Kayseri büyükşehir belediyesi örneğinde Türkiye'de yerel yönetimlerde stratejik planlama çalışmalarının analizi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,2,253-278.
- Kerman, U., Altan, Y., Ve Öztop, S. (2012). *Büyükşehir belediyeleri ve il özel idarelerinde stratejik planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir örneği*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,1,89-100.
- Koşar, A. (2014). *Örgüt kültürü ve iş yerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Köse, H. (2012). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve belediye örneği*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Köse, S., Tetik, S., Ve Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü oluşturan faktörler*. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,1,219-242.
- Kurt, E. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
- Kuşakçı, Y. (2016). *Uluslararası işletmelerde örgüt kültürünün pazarlama üzerindeki etkilerinin araştırılması*. Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kuşçu, A.F. (2014). *Örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerine etkisinin incelenmesi: alışveriş merkezlerinde çalışan özel güvenlik görevlileri üzerinde bir araştırma*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
- Oran, A. (2016). *Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri açısından incelenmesi*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özberk, Y. (2007). *Belediyeler de stratejik planlama süreci*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özgüner, M., Ve Özgüner, Z. (2015). *Stratejik yönetim, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisi, stratejik toplam kalite yönetimi*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,21,437-449.
- Özkan, Ö., Ve Turunç, Ö. (2015). *Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,1,339-363.



- Özşahin, M. (2011). *Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, rekabetçi kültür ve ilişkisi*. T.C Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özşahin, M., Ve Zehir, C. (2011). *Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*,2,43-72.
- Özütürk, M. (2007). *Pazarlama stratejileri karması ve pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisi; endüstriyel mutfak sektöründe bir uygulama*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Rahımı, R. (2013). *Örgüt kültürü perspektifi ile otelcilik sektöründe müşteri ilişkileri yöntemi: Jurysinn zincir otelleri örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Sırkıntoğlu, Ş. (2011). *Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Bursa örneği)*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, A. (2014). *Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taşdan, G. (2014). *Örgüt kültürünün akademisyenlerin kariyer gelişimi üzerine etkisi Hitit Üniversitesi örneği*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Toytok, E.H. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce İli Örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Turan, M., Güler, S., Ve Güler, M. (2013). *Belediye yönetimine katılım bakımından stratejik planların değerlendirilmesi*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,2,241-267.
- Tütüncü, Ö., Ve Akgündüz, Y. (2012). *Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkisi: Kuşadası bölgesinde bir araştırma*. *Anatolia: Turizm Araştırmalar Dergisi*,1,59-72.
- Tüzün, A. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerine etkisi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
- Tüzün, G. (2008). *Kurumsal stratejik planlama*. *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Rehber*.
- Ulutürk, Ş. (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Banka çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Varol, M. (1989). *Örgüt kültürü ve örgüt iklimi*. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*,1,195-222.
- Yağmurlu, A. (2004). *Örgüt kuramları ve iletişim*. *Amme İdaresi Dergisi*,4,31-55.
- Yaşa Solmaz, E. (2015). *Belediyelerde stratejik planlamanın toplam kalite yönetimine etkisi: Tavşanlı Belediyesi örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bili Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yaşlı, E. (2015). *Özel hastanelerde çalışan hemşireler açısından örgüt kültürü-tükenmişlik ilişkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yaşar, S.E. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, C. (2013). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör bankacılığında bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, R. (2013). *Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi örneği*. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD)*,18,39-62.
- Yiğitceoğlu, E. (2013). *Türk örgüt kültüründe otorite ve otorite ilişkileri*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.