

**STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ BAĞLAMINDA KÜLTÜR VE  
YÖNETİM TARZI ETKİLEŞİMİ: KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ  
BELEDİYELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA \***

*Abdullah KARAKAYA\* - Ferda Alper AY\*\* - Saadet GÜREL\*\*\**

**Özet:** Bu çalışma, kültürel özellikler açısından farklılık gösteren Batı ve Doğu Karadeniz Bölümlerindeki belediye yöneticilerinin stratejik yönelimleri ve yönetim tarzlarını kültürel özelliklerle ilişkili olarak araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, araştırma konusuna yönelik literatür bilgileri sunulmuş olup, anket yöntemiyle yönetici algılarına ilişkin toplanan veriler Independent T-test, regresyon ve korelasyon ile analiz edilmiştir. Bulgular, çalışanlar arasında resmi ve resmi olmayan ilişkilerle ilgili farklılıklar olduğunu, araştırmada incelenen diğer ilişkiler açısından farklılık olmadığını, yöneticilerin kültürel özellikleri ve yönetim tarzı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanlar arası ilişkilerdeki farklılıkların örgüt ve çalışanlar yararına kanalize edilmesi, kültürel özellikler ile yönetim tarzı ilişkisindeki pozitif yapının sürdürülebilmesi, örgüt kültürünün yerel değerlerle uyumlu hale getirilmesi gibi çabaların yararlı olacağı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Stratejik Yönelim, Yönetim Tarzı, Belediyeler.

**Culture and Management Style Interaction in Relation to the Strategic  
Orientation: A Research on Municipalities in Black Sea Region**

**Abstract:** This study aims to investigate the strategic orientation and management styles of municipal managers in terms of cultural properties in the

---

\* Bu çalışma I. Uluslararası Karadeniz Kültür Kongresi'nde (Sinop-06-09 Ekim 2011) sözel bildiri olarak sunulmuştur.

\* Karabük Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,  
[akarakaya@karabuk.edu.tr](mailto:akarakaya@karabuk.edu.tr)

\*\* Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü.

\*\*\* Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü.

Western and Eastern Black Sea Region, which indicates different cultural characteristics. With this purpose, the data collected, using questionnaire in relation to manager's perception, were analyzed with the Independent T-test, regression and correlation and previous literature on the subject has been presented. The findings have been showed that there are differences among employees in relation to the formal and informal relationships, no difference in terms of other relationships which was investigated in the study and there is a linear relationship between cultural properties and management styles of the managers. It can be said that canalizing the differences in the relations between employees to the benefit of the organization and employees, the sustainability of the positive structure in the relationships between cultural properties and management style, and the efforts such as the harmonizing the organization culture together with local values would be beneficial.

**Key Words:** Organization Culture, Strategic Orientation, Management Style, Municipalities.

## 1.Giriş

Toplumlar kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerlerini kapsayan-kültürel özelliklere sahiptir. Bu özellikler coğrafi bölgeler açısından farklılaşabileceği gibi daha dar kapsamlı alanlar açısından da farklılaşabilmektedir. Buna bağlı olarak, bölgeler veya bölge içindeki bölümlerin her birinin kendine özgü kültürel özelliklerinin olduğu söylenebilir. Bu kültürel özellikler yaşamın her alanında çeşitli roller üstlenerek yer alan tüm bireylerin davranışları üzerinde bireysel, örgütsel ve toplumsal ölçekte etkili olabilmektedir. Özellikle stratejik yönetim anlayışının benimsendiği günümüzde örgütlerin yönetim tarzlarında kültür ve kültürel özellikler önemli bir yer tutmaktadır. Her toplumda kültürel özellikler farklılık gösterebildiği için farklı toplumlardan bireylerin bir arada çalıştığı örgütlerde de farklı/kendilerine has kültürel özellikler görülebilecektir. Bu nedenle stratejik yönelim kararları kültürel anlamda değişik yönetim uygulamalarını ortaya çıkarabilmektedir.

Küreselleşme süreciyle birlikte örgütlerde küresel düşünüp yerel davranmanın önemi artmış ve böylece yerelleşme olgusu yerel yönetimlerin başarılarının önemini gündeme taşımıştır. Yerel yönetimlerin etkin, verimli ve kârlı olabilmeleri yerel kalkınma açısından özel önem taşımaktadır. Bu çerçevede her bir bölgede faaliyette bulunan belediyelerin (aslında belediye örgütlerinin kültürel yapıları- yani örgüt kültürü) kültürel özellikleri ile etkileşimli olan stratejik yönelim ve yönetim tarzı başarıyı belirleyen önemli etkenlerdendir.

Karadeniz Bölgesinin Batı ve Doğu Karadeniz Bölümlerindeki belediyelerin kültürel özelliklerinin ve buna bağlı olarak oluşacak stratejik yönelimlerinin ve yönetim tarzlarının kurumsal performans üzerindeki etkileri yadsınamaz. Bu kapsamda örgüt kültürü ile stratejik yönelim ve yönetim tarzı arasındaki

sinerjiyi oluşturabilen belediyeler, kendilerine tahsis edilen kaynakların rasyonel kullanım oranını artırarak daha etkili bir biçimde amaçlarına ulaşabileceklerdir.

## **2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönelim**

Yüzyıllar boyu askeri amaçlı bir kavram olarak kullanılan strateji (Hinterhuber ve Popp, 1992: 105) bu alanda elde edilen deneyimlerin; örgütler arası rekabet savaşlarına adapte edilmeye çalışılmasıyla (Şahin, 1992:1 ), çevresel belirsizliklerin örgüt yararına yönetilmesi, rakiplere üstünlük sağlamak, yaşamak veya ayakta kalabilmek için zorunlu önlemlerin alınması anlamlarında (Ross, 1996:87) yönetim literatürüne girmiştir. Strateji kavramı, değişimi ve geleceği yönetmek, geleceğe yön vermek (Bircan, 1995) amacıyla stratejik düşüncenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımı ifade eden organizasyonun kendi geleceğini kontrol etme konusunda daha proaktif olmasını sağlayan stratejik yönetim anlayışı kapsamında değerlendirilmelidir.(David 2011: 16).

Stratejik yönetim; “çevrenin taranması, strateji formülasyonu, strateji uygulama, ölçme ve değerlendirmeyi de kapsayan, bir şirketin uzun dönem performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler kümesi” olarak tanımlanabilir (Akdemir 2010: 321). Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütün olarak ele alır ve işletme kaynaklarının etkin ve etkili bir biçimde dağıtımıyla ilgilidir (Köse 2008: 63). Geleceğin yönetiminde önemli bir araç olan stratejik yönetim sisteminin sınırlarını, süreçlerini ve süreçlerin evrelerini kolayca belirlemek olası değildir. Sistemin, süreçlerin ve evrelerin, içine nelerin katılıp, nelerin dışarıda bırakılacağı ile ilgili zihni çabalar, kavramlar, araştırmacının gözlemleri, araştırılan konuya bağlı olarak belirlenir. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci ve bu sürecin evrelerine ilişkin literatürde üzerinde anlaşılmış genel ve kapsamlı bir ayırım bulunmamaktadır. Bütünleşik bir sistem olan stratejik yönetim sürecinin evreleri ve bu evrelerin sınırları bu çalışmanın amacına uygun olarak aşağıda belirtilen üç evrede yalın biçimde incelenmiştir:

Stratejik Yönelim

Strateji Uygulama

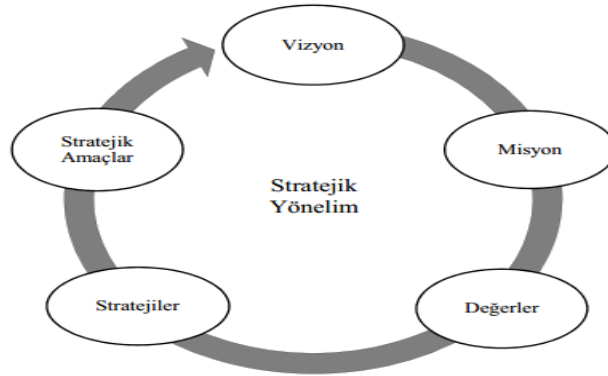
Strateji Değerlendirilme

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olan stratejik yönelim, işletmenin misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi ile başlar. Daha sonra işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel fırsat ve tehditlerin değerlendirildiği stratejik analiz gerçekleştirilir. Strateji yönelim evresi, uzun vadeli işletme amaçlarının oluşturulması, alternatif stratejilerin üretilmesi ve amaçlara uygun özel stratejilerin seçimi ile sona erer.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci evresi olan strateji uygulama, yıllık amaçların belirlenmesi, çalışanların motivasyonu, seçilmiş stratejiler için kaynak tahsisi, strateji destek kültürü, etkin örgüt yapısı oluşturma, pazarlama çabalarının yeniden yönlendirilmesi, bilgi sistemlerinden yararlanılması, performansa dayalı değerlendirme ve ödül sistemi gibi alt evrelerden oluşur.

Stratejik yönetim sürecinin son evresi olan strateji değerlendirme, seçilmiş ve uygulanmış stratejilerin sonuçlarına ilişkin sağlıklı bilgilerin elde edilmesi ile başlar. İç ve dış faktörler sürekli değiştiğinden bütün stratejilerin gelecek için değiştirilmesi (düzeltilmesi/tashihi) gerekir. Bu anlamda güncel stratejilerin geliştirilmesine temel oluşturacak iç ve dış faktörlerin incelenmesi, performansın ölçülmesi, düzeltici önlemlerin alınması olmak üzere üç temel eylem önemlidir. Strateji değerlendirme evresinde örgütler, başarının her zaman yeni ve farklı sorunlar yaratacağının bilinci içinde olmalıdır. Bunu boş veren örgütler olumsuz sonuçlarla karşılaşır dolayısıyla bu günkü başarı yarınki başarıyı garanti etmez (David, 2011: 6-7) .

İşletmeler iç ve dış çevre analizi yaparak misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaç ve hedefler, strateji temel bileşenlerini dikkate alarak stratejik yönelimlerini saptarlar (Kavuncubaşı, 2000:136). İşletme başarısı üzerinde etkili olduğu kabul edilen stratejik yönelim; vizyon, misyon, stratejik amaçlar, değerler(kültür) ve stratejiler bileşenlerinden oluşan bütüncül bir evredir. Stratejik yönelimin bu unsurları aşağıda şekil olarak gösterilmiştir.



**Şekil 1.** Stratejik Yönelimin Unsurları ve Yönelimleri

**Kaynak:** Saadet Gürel, Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 14.

İşletmelerin stratejik yönelim yöntem ve uygulamaları, ağır rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerine olanak sağlar. (Skuras, Dimara, Tsekouras, ve Goutsos, 2004:75).

İşletmelerin üstün başarı elde etmeleri için oluşturdukları stratejik kararlar ile ilgili olan stratejik yönelimde, strateji içeriğinin ve strateji uygulamanın ayrıntılarının belirlenmesinden çok, işletmelere yön veren stratejiler genel hatlarıyla tanımlanır (Slater, Eric, Olson, ve Hult, 2006:1223-1224).

İşletmelerde stratejik yönetim sisteminin bütünlüğü içerisinde yer alan stratejik yönelim örgüt ile ilgili geniş kapsamlı, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle stratejik yönelim büyük oranda üst düzey yöneticilerin yetki alanında yer aldığından işletme başarısı üzerinde oldukça etkili bir değişken olarak bilinmektedir (Escriba-Esteve, Sanchez-Peinad ve Sanchez-Peinado, 2009:581-582).

### **3. Kültür ve Yönetim Tarzı Etkileşimi**

Çalışmanın bu kısmında, kültür, örgüt kültürü, ulusal kültürün örgüt kültürüne etkileri ve bunların yönetim tarzıyla etkileşimleri konuları incelenmiştir.

#### **3.1. Kültür**

Bireyin davranışlarını yöneten etkinlikleri kapsayan kültür, yaygın anlamıyla bilgi, inanç, fikir, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini ifade eder. Geniş ve çoğulcu bir kavram olarak kültür, bütüncül ve farklı bir yaşam biçimini ifade etmekte ve bu anlamda bir toplumun hayat tarzı olarak tanımlanabilmektedir (Say, 1998:65). Kültür, bir bütün olarak çevreyi içine alır, gerçekleri tanımlar, olayların çokluğunu ve karşılıklı ilişkisini inceler (Halis, 2003: 110). Kültür, toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur (Güçlü, 2003:148). Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. Kültür, bir toplumun yaşama biçimidir. Her bir toplumun yaşam tarzının birbirinden farklı olması kültürlerini de farklılaştırmaktadır (Şahin, 2010:22). Bu bağlamda kültür, bir yaşama tarzının sınırlanmasıdır (Bakan vd. 2004:11). Kültür, bir sonraki nesle aktarılan ve bireyin ergenlik döneminden itibaren oluşan bir eğilim olup, bireylerin tüm yaşamı boyunca öğrenme süreciyle elde ettikleri süreklilik kazanmaktadır (Sığırcı vd., 2009:3).

Herder'e göre her toplum ve dönemin kendine has bakış açısı, düşünme biçimi, hissedışı ve davranışı vardır. Bunlar da ancak kendi değerleri yelpazesinde doğru bir biçimde anlaşılabilir. Bu açıdan her kültür, değerler ve gelenekler üzerinden gerçekleştirilen eğitim sayesinde kendi halkının konuştuğu dil aracılığıyla yeni nesillere aktarılarak gelişip, biçimlenir (Say, 2013: 21). Bu bağlamda, toplum üzerinde en büyük etkinin kaynağı ve gruptaki bireylerin ortak nitelikleri olarak tanımlanan kültür, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş bir

yaşam biçimidir (Aytaç, 2006:153). Geleneklerden aile içerisinde alınan eğitime, ahlâki kurallar, davranış biçimleri, yaşam tarzları ve sosyal çevreye kadar birçok öğede kültürün izleri görülür. Ön kabullerimiz ve tercihlerimiz büyük ölçüde, içerisinde yaşadığımız toplumsal kültürün eseridir (Aytaç ve İlhan, 2007: 107). Bu anlamda kültür, bir topluma kişilik veren, diğer toplumlarla arasındaki farkları ortaya koyan tarihsel süreç içerisinde oluşmuş, o topluma özgü maddi ve manevi varlık ve değerlerin ahenkli bir bütünüdür (Işıklı vd., 2009:727). Bu açıklamalardan kültürün biri maddi diğeri manevi olmak üzere iki alt faktöre ayrılabilceği anlaşılmaktadır. Maddi yönü aslında bilim alanlarındaki gelişmelerle ilgiliyken, manevi yönü din, dil, tarih, ahlak, hukuk, felsefe, edebiyat, sanat, eğitim, örf ve adetler ile değer yargıları gibi doğrudan doğruya her toplumun kendi yapısına göre biçimlenen unsurları içine almaktadır (Ören vd., 2005:4). Bunlar insanların davranışlarını yönlendirerek insanın toplum içerisinde var olmasını, yaşamını sürdürebilmesini sağlayan unsurlar arasındadır. Kültür, insanların tutum, davranış, inanç, gelenek v.b. içerdiğinden aynı zamanda insanları birbirinden farklılaştıran, ayırt eden bir özelliği de sahiptir (Dursun, 2013:45).

### 3.2. Örgüt Kültürü

Bireyin belirli bir konuda edindiği geniş ve sistemli bilgi birikimlerinden oluşan kültür, örgütsel faaliyetler ve süreçlerle yakından ilişkilidir. Örgüt yöneticisi için kültür, kurumun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan toplulukları tarafından oluşturulan amaçlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Aydınlı, 2003:84). Bütün bu tanım farklılıklarına rağmen, kültürün genel kabul görmüş tanımı şu şekilde verilebilir: Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır. Bu paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan bakınca, bir genel kültür içinde değişik değer, inanç ve semboller paylaşmaktadır (Koçel, 2003:30).

Güçlü bir kültür, örgütün işleyişi üzerindeki önemli etkileri, örgütün bir bütün olarak amaca yönlendirilmesi ve çevreye uyumu kolaylaştırması sonucu kurumun başarısında önemli yere sahiptir (Topaloğlu ve Kara, 2004:3). Bilindiği gibi kurumların başarısı büyük ölçüde çalışanların kurum amaçları doğrultusunda bütünleşmelerine bağlıdır. Bu bütünleşmeyi örgüt kültüründen bağımsız olarak düşünmek imkânsızdır. Bir kurum içerisinde çalışanların davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve alışkanlıklarını etkileyerek kurumun geneline hâkim olan kültür (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223), insanın ait olduğu grubun türüne göre çeşitli düzeylerde incelenebilmektedir. Bu kapsamda kültür düzeyleri şu şekilde sıralanabilir. Toplum kültürü, bir ülkede yaşayan tüm insanları kapsamaktadır, Grup kültürü; bölge, etnik köken, din ve dil farklılığı,

bireyin cinsiyet veya kuşak farklılığı, sosyal sınıf ve meslek farklılığından doğmaktadır. Örgüt kültürü; bir kimsenin çalıştığı örgütün farklılığından doğan kültür şeklinde tanımlanabilir (Kaya, 2008:121).

Örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kuralları ve anahtarları düzenleyen, örgüt süreçleri hakkındaki temel varsayımların ve örgütsel olayların yorumlarını biçimlendiren, üyelerin günlük yaşamlarına anlam vermelerinin bir yolunu sunan ve en önemlisi, belirsiz ve tahmin edilemeyen bir çevrenin üstesinden gelmelerini kolaylaştıran normatif bir düzen ve çalışanları motive eden sosyal bir enerjidir (İlhan, 2006:275).

Örgütleri kültürel açıdan anlamak, açıklamak ve değerlendirmek kültürel öğeler ile mümkün olmaktadır. Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikayeler, adetler, semboller ve kahramanlardan oluşur (Taşcıoğlu, 2010:82). Böylelikle örgüt kültürü, tüm kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından benimsenmekte olan ve onlara kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken yol gösteren ve ışık tutan değerler, inançlar ve düşünceler sistemi olarak da ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze 2010: 380).

Buraya kadar yapılan tüm tanımlamalardan anlaşıldığı gibi örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgili olup çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt içinde bireyler arası ilişkileri etkileyen sosyal bir olgudur. Örgütün bütününe yönelik olarak, her kademede çalışana ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder. Örgüt kültürü sorun çözme süreçlerinin işlerliğine sağladığı katkılar sebebiyle kurumsallaşma ve öğrenilme özelliğine sahiptir. Öğrenilebilir özelliği ile geçmişten geleceğe aktarılabilir. Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla insan kaynakları, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantı, uyum ve dolayısıyla etkinlik sağlar (Eşki, 2009:167). Örgütü diğer örgütlerin üyelerinden ayıran zihnin kollektif programlanması olarak tanımlanabilen örgüt kültürü (Hofstede, 1998:2), örgüt üyeleri tarafından paylaşılıyorsa ve örgüt çalışanları, amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi doğrultusunda hareket ediyorsa örgüt kültürü örgütsel etkinliği artıracaktır (Eren, 2003:56).

Örgütü diğer örgütlerin üyelerinden ayıran zihnin kollektif programlanması olarak tanımlanabilen örgüt kültürü (Hofstede, 1998:2), örgüt üyeleri tarafından paylaşılıyorsa ve örgüt çalışanları, amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi doğrultusunda hareket ediyorsa örgüt kültürü örgütsel etkinliği artıracaktır (Eren, 2003:56). Örgütsel etkinliğin sağlanması için bir kurum yöneticisinin en

önemli görevlerinden birisi, örgütün amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü, insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir kuruma çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri bir takım ortak değerler oluşturmak gerekir (Çırpan ve Koyuncu 1998:223).

Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri benimseyen bireyler, bu gerekliliğin sağlanmasına yardımcı olmakla birlikte örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalı ve bunun çağımızda kurumlar açısından önemli bir ayrıcalık olduğunu bilmelidir (Taşcıoğlu 2010:82). Çağdaş örgüt anlayışı, örgütleri insan kaynakları ve teknik değerlerin oluşturduğu mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu sosyo-teknik sistemler olarak görmektedir (Şişman, 1994:5). Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, kendilerine özgü kültürleri ile örgüte katılırlar ve örgütler kültürel farklılıklara sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmuş olur. Böylece, her örgüt sahip olduğu kültür ile diğer örgütlerden farklılaşmakta ve her örgüt kendi içinde kısmen ortak değer ve uygulamaları ifade etmektedir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223).

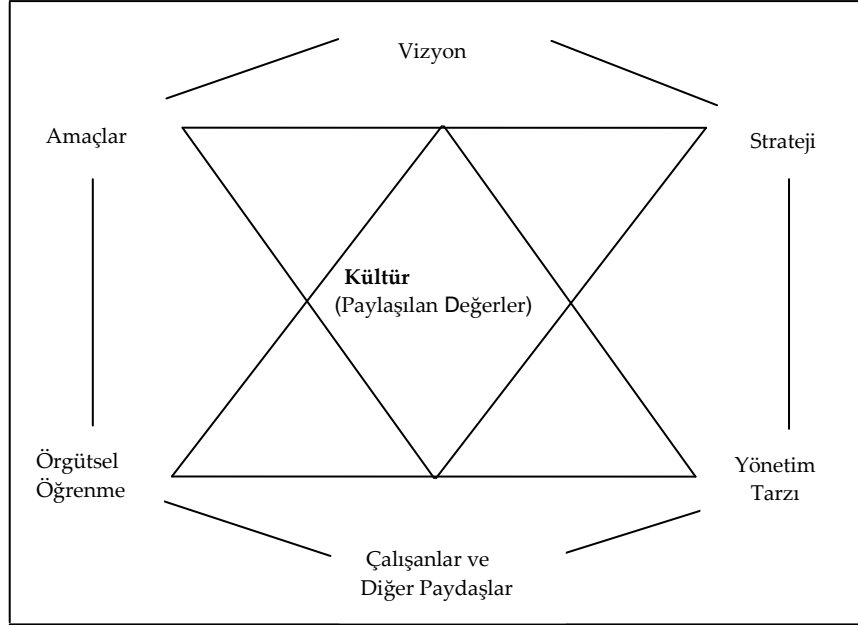
Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumsal ve kültürel çevrenin etkisi altındadır. Bu nedenle örgüt kültürü toplumsal ve kültürel çevreyi etkilediği gibi onlardan da etkilenmektedir. Büyük örgütlerin baskın bir kültürü ve çok sayıda alt kültürleri olabilir. Eğer kültür örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerler ise baskın bir kültürden söz edilebilir. Genellikle bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde örgütün baskın kültürü ifade edilmek istenmektedir (Arslan, 2004:218).

Örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, geleceğe odaklanmış bir kurum yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlıyor olması için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve var olan ya da ortaya çıkması olası gerçeklerle eşanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünü değerli kılan çeşitli nedenler bulunmaktadır. İlk neden güçlü kültürün kültür–strateji uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için doğru bir stratejik yönelim ve uygun bir kültürel zemin gerekmektedir. Bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerler göz ardı edilmemelidir. İkinci neden ise çalışanların kuruma daha fazla bağlanmasını sağlıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin işine duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı içeren ve bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır (Murat ve Açıköz, 2007:8). Üçüncüsü bilginin elde edilmesi,



paylaşılması ve örgüte gerekli katkıyı sağlayabilmesi için kültürel etkileşimin oluşturulması örgütsel öğrenme şeklinde ifade edilmektedir. Dördüncüsü kültür yönetim süreci açısından bir örgütü meydana getiren bireylerin, birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini, toplum içerisindeki bilgilerini, ilgilerini, alışkanlıklarını, değer ölçülerini, genel durumlarını, görüş ve düşünceleri ile her türlü davranış şekillerini içine alan yönetim tarzı olarak görülmektedir (Topaloğlu ve Kara, 2004:3).

Güçlü bir örgüt kültürünü değerli kılan bu nedenler Şekil 2' de gösterilmektedir:



Şekil 2. Örgüt Kültürü ve Etkileşimi

**Uyarılan Kaynak:** Bakan İ., Büyükbese, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü. İstanbul: Aktüel Yayınları, s.25.

Kurumların misyonlarına uygun faaliyetlerde bulunarak ve vizyonlarına ulaşmasına, ulaşılan her vizyondan bir sonraki vizyona sıçranmasında birçok önemli etken vardır. Bu çalışma kapsamında, beşeri bir etken olarak ele alınan kültür, kurumun varlığını sürdürmek ve ortalamanın üzerinde kar sağlamak gibi temel amaçlarına ulaşabilmesi açısından vizyon, stratejiler, yönetim tarzı, örgütsel öğrenme ve paydaşlar arasında uyum sağlamayabilmesi önemlidir.

### 3.3. Ulusal Kültürün Örgüt Kültürüne Etkileri

Örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olup, yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran önemli bir araçtır. Örgütler yalnızca içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değil aynı zamanda faaliyette bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Ören vd. 2005:3). Ulusal kültürlerin boyutları ya da temel unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, toplulukçu ya da bireyci değerleri ve dişil veya eril özellikleri bir ülke sınırları içinde kurulan örgütün kültürünü etkiler (Kaya, 2008:122). Buna göre örgüt kültürü ve ulusal kültür arasında bir etkileşim olduğu, örgütlerin de oluşturduğu kültüre göre davranarak karşıt olarak ulusal kültürü etkilediği söylenebilir.

Ulusal kültürleri incelemek amacıyla çok uluslu şirket çalışanları ve yöneticileri üzerinde, 40 ülkede ve 116.000'den fazla kişi üzerinde yapılan araştırmada ulusal kültürün dört boyutu olduğu saptanmıştır (Hofstede, 1980:44). Hofstede araştırma yaptığı ülke sayısını sonraki araştırmasında 50'ye çıkarmış bu boyutlara beşincisini eklemiş, uzun dönemli ve kısa dönemli bakış açısı ile zaman uyumunun da kültürel boyutlarından birisi olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir (Çarıkçı ve Atilla, 2009:53).

Hofstede'nin araştırmasında Türk toplumunun güç mesafesinin yüksek olduğu, belirsizlikten oldukça kaçındığı, toplumcu bir özellik taşıdığı ve dişil değerlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Hofstede, 1983:80-86). Bu kapsamda, örgüt kültürünü etkileyen ve yönetici davranışlarına yansıyan bu kültürel boyutlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

#### 3.3.1. Erillik (Masculinity) ve Dişillik (Femininity)

Cinsiyet kültürü olarak da bilinen dişillik ve erillik kavramları toplumsal sistem içerisinde cinsiyete yönelik tüm nitelermeleri ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. Cinsiyeti, toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerini de içine alan ve belirleyen bu kavramlar, cinsiyete yönelik değer, tutum ve davranışların nasıl olması gerektiğini ifade eder. Diğer bir ifade ile cinsiyet kültürü, cinsiyete yönelik kültürün geliştirmiş olduğu değer hükümleri bütünüdür. Toplum içerisinde önemli bir yere sahip olan ve cinsiyete yönelik davranışları tayin eden bu kültür, insanlar arası ilişkilerin düzenlenmesinde önemli roller oynar (Ersoy, 2009:211).

Bir toplumdaki atılganlık, materyalist değerler, kendine güven, bağımsızlık duygusu, yükselme tutkusu, yarışmacılık, egemen olma, dediğim dedik olma, saldırgan olma, baskıcı olma gibi değerler ön plana çıkıyor ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa o toplumda eril kültür söz konusudur. İnsana ve

insanlar arası ilişkilere verilen önemin yanı sıra, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkan değerler ise dışil kültürün göstergeleridir (Sargut, 2001:175).

### **3.3.2. Bireycilik – Toplumculuk**

Bireycilik uzaklık kültürü, toplumculuk ise yakınlık kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama her iki kültürel boyut arasındaki ayrılaşmayı etkili bir biçimde özetlemektedir (Sargut, 1994:324). Toplumculuğun bir sonucu olarak insanlar kendi grupları ile diğer grupları birbirinden farklı kabul ederler. Grup her şeyden öncedir. Oysa bireysel kültürlerde öze saygı ön plandadır (Aydınlı, 2003:96). Yani, toplumcu kültürlerde, grup çıkarları önde gelirken, bireyci kültürlerde, bireyler kendi çıkarları ve kendi inisiyatifleriyle hareket etmektedirler (Fletcher, 2001:482).

Toplumlardaki bireycilik ve toplumculuk derecesi örgütlerde çalışanların örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Bireyci kültüre sahip toplumlarda bulunan örgütlerde; örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağı sürece devam eder. Hofstede tarafından yapılan çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireyci kültürü, fakir ülkelerin ise toplumcu kültürü benimsediğini tespit edilmiştir. Toplumcu kültürde hareket eden toplumlarda bulunan örgütlerdeki çalışanlarda daha güçlü bir duygusal bağ aranır ( Işıklı vd. 2009:729).

### **3.3.3. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma boyutu, grup üyelerinin belirsiz veya açıkça tanımlanıp yapılandırılmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içermektedir (Gültekin ve Sığı 2007:276). Toplum yaşantısını düzenleyen resmi kuralların ve kontrol sistemlerinin çokluğu, standart prosedür ve planlar, uzmanlık ve kariyer sürekliliğine verilen önem, bireylerin risk alma eğilimleri, çoğunluğun eğilimlerinden sapan düşünce ve davranış biçimlerine anlayış gösterme derecesi, belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ve düşük olan kültürlerde farklılık göstermektedir (Sığı ve Tıgılı, 2006: 331).

Aşırı belirsizliğin görüldüğü toplumlarda tahammül edilemez bir gerilim yaşanır. Toplamlar bundan kaçınmanın yollarını ararlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda gelecek hakkında yüksek kaygı vardır. Bu toplumlarda kuşaklar arası mesafe büyüktür. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların ise, daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süperegoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu

kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi bulunmaktadır (Terzi, 2004: 68).

### 3.3.4. Güç Mesafesi

Güç mesafesi yüksek kültürlerde, üstler ve astlar kendilerini eşit düşünmemektedirler. Güç mesafesi düşük kültürlerde, üst ve alt düzey konumdaki çalışanlar arasında işbirliği daha büyük ölçüde, katılımının derecesi daha büyük ve eşitliğin kabulü daha fazladır. (Fletcher, 2001: 482).

Güç kültürünün özelliği merkezileşmedir. Güç mesafesinin fazla olduğu ve otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır. Alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanılmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak durumundadırlar. Bu tip kültürün abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlarda, örgütte korku hâkim olur ve işler gerginlik içerisinde yerine getirilir.

Güç kültüründe çalışan, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp, buna göre davranmak durumundadır. Bu kültürde çalışanlar ile gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer ilişkiler iyi değilse, bu çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır (Taşcıoğlu 2010: 83).

### 3.3.5. Kısa Dönem-Uzun Dönem Yönelimi (Oryantasyonu)

Zaman boyutu, toplulukların geçmişe, şimdiye ve geleceğe doğru yönelimlerini açıklar. Pek çok kültürde geleneklere bağlı kalmak mevcut işlem ve ilişkilerde önemli olmaktadır. Zaman boyutu ayrıca kültürün görevlere ya da ilişkilere yönelimini ifade eder (Mouma, 2010:48). Kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup; geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahiptir. Uzun döneme yönelik kültür ise, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir (Öğüt ve Kocabacak, 2008:157)

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalarda çok sayıda örgüt kültürü boyutlarını içeren uygulamalar belirlenmiştir. Bu boyutlar toplu olarak şu şekildedir: İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, örgütsel iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme, çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar (Kayalar ve Özmutaf, 2007:165).

Bu kapsamda örgüt kültürünü en çok etkileyen unsurlardan birisi olan yönetim tarzı çalışmanın kapsamına uygun biçimde ele alınmıştır.

### **3.4. Kültür ve Yönetim Tarzı**

Kurumların en önemli unsuru olan insanların, kendi kültürel geçmişleri ve kişiliklerine bağlı olarak, amaca ulaşma yöntem ve değerleri vardır. Örgüt kültürünü oluşturan bu değerler, başta yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere tüm sosyal paydaşları yakından ilgilendirir ve kalıcı bir etkiye sahiptir. Bireylerin kültürden soyutlanması imkânsız olduğundan yönetim faaliyetleri de kültürden ayrı düşünülemez. İnsan denilen sosyal varlığın kültürle bağlantısı var oldukça yönetim tarzı da kültürel değerlerden etkilenmeye devam edecektir. İnsanın içinde bulunduğu çevrenin sosyo-kültürel değerleri onun kişiliğinin şekillenmesinde, örgütsel davranışın ortaya çıkmasında ve yönetim tarzının belirlenmesinde büyük rol oynar (Aydınlı, 2003: 4; Koçel, 2003:29).

Yöneticilerin yaşam tarzı, işin yapılıp yapılmaması veya nasıl yapılması gerektiği hakkındaki düşünceleri veya iş yapma felsefeleri onların değer yargılarını ifade etmekte ve kültürlerini yansıtmaktadır (Uçar, 2006:14). Yöneticiler yürütme fonksiyonunu yerine getirirken kültür öğelerinin çoğuyla ve insan faktörüyle karşı karşıya geleceklerdir. Yönetici işletmenin amaçlarını uygun bir şekilde çalışanlarına emretmelidir. Emirler verilirken emretme biçimi önem taşır. Çalışanların emir kabul alanının kestirilmesi için örgütün inanç ve değerlerinin ve çalışanların kültürel özelliklerinin bilinmesini gerektirir. Önemli olan yöneticinin örgüt üyelerinin kültürel kurallarını bilmesi ve yönetim ilkelerini bu kurallara uydurabilmesidir. Bunu sağlamak için yani yönetebilmek, arzu edileni kolay yaptırabilmek ve yeni değer ve anlayışların insanlara kabul ettirilmesi için kültürel değer ve ilkelerin bilinmesi gereklidir (Barlı, 2007:295-296). Yöneticiler başarısız olmak istemiyorsa işgörenlerin kültürel geçmişleri hakkında bilgiye sahip olmalıdır. Çalışanlarının kültürel geçmişini iyi bilmeli ve buna uygun olarak yönetim tarzlarında ayarlama yapmaları gereklidir (Robbins vd. 2008:102).

Yöneticilerin çalışma koşullarını etkileyen faktörleri ve çalışanların davranışlarını öngörmeleri, daha genel bir ifadeyle; örgütün kültürel özelliklerinin yöneticiler tarafından tanınması, örgütsel başarı açısından yararlı sonuçlar doğuracaktır. Kısaca yöneticinin, yönetim tarzını belirlerken örgütün kültürünü dikkate alması örgütün başarısı açısından önemlidir (Aydınlı, 2003:79). Hofstede ve d'Iribarne'nin kültürel çerçevedeki araştırmalarına göre, yönetsel uygulamalar ve yönetsel uygulamalara bakış toplumlar arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Yönetimin önemli unsuru olan insan kaynakları uygulamalarına ilişkin olarak stratejik yönelimler, strateji geliştirme ve uygulama alanlarında farklılıklar olduğu belirtilmektedir. Diğer yandan da yönetimin kısa dönemli uygulamalarına ilişkin olarak işe alma, işini sona

erdirme, müşteri ilişkileri, performans yönetimi, kariyer yönetimi vb. konularda da farklılıklar olduğu belirtilmektedir (Klarsfeld ve Mabey, 2004:650).

Örgüt kültürü, kurumun geçmişi ile geleceği arasında bir köprü olarak görüldüğünden, geçmişte oluşmuş kültürel içerikler ve biçimler, geleceğin yönetiminde ortaya çıkabilecek yeni sorunların çözümüne katkı sağladıkları sürece yaşama şansına sahiptir. Örgüt kültürünün oluşturulması, korunması ve geliştirilmesinde yöneticiler önemli rol üstlenmektedirler. Bununla birlikte birçok örgütte kurum kültürünün değiştirilmesi yönünde eğilimler bulunmaktadır. Değişimi yönetmede kültürü değiştirmek yerine alışkanlıkların değiştirilmesi gereklidir (Drucker, 1993:219-221). Nasıl ki insanlar, örneğin orta sınıf aileden gelen bir kişi; değerleri, inançları, aile için beklenen ortak davranışları öğrenecek ve insanların yaşamları kültür tarafından etkilenecekse, örgütler için de aynı durum söz konusudur. Birey herhangi bir organizasyonda çalışır, organizasyon içindeki beklenen davranışları, değerleri, inançları öğrenmiş olur (Luthans, 1998:549).

Örgütler personel seçimlerinde değerlendirme yaparlarken örgütün kültürüne de uyum sağlayacak çalışanları tercih etmektedirler (Çiftçi ve Öztürk:2013:149) Ayrıca Örgüt kültürünü yönetmek zorunda olan yöneticiler özellikle örgüt kültürünü kavrayarak, bu kültürün çalışanların kendi örgütsel stratejilerine nasıl destek vereceklerini anlamalarını sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirmek isteyen yöneticiler, örgütsel kültürün bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini mutlaka fark edebilmelidir. Bireylerin gerek kendi iç hareketliliğine dayalı davranışları gerekse bireyler arası ve gruplar arası davranışlarının tamamı örgüt kültürü ile yakından ilgilidir. Örgüt kültürü, yöneticilerin ve çalışanların bir arada bulunduğu bir ortamı yansıttığından, bir arada buldukları süreç içerisinde gerek yöneticilerin gerekse yönetilenlerin bir takım sorumlulukları yerine getirmesi gerekecektir. Bu sorumluluklar yerine getirildiği takdirde örgüt içinde var olan inançlar ve değerler kuvvetlenecek ve bunun sonucunda güçlü bir örgüt kültürü oluşacaktır (Topolağlı ve Kara, 2004:4). Oluşan bu güçlü örgüt kültürü de yöneticilerin yönetim tarzlarını belirlemelerinde önemli roller üstlenecektir.

Kültürel farklılıklar insanları motive etmede ve yönetmede çok farklı kültürel değerleri ve tutumları olan insanlar için yönetim tarzları, sistemler ve uygulamalar açısından değişiklikler gerektirir. Bu durum uluslararası firmaların başarı ve başarısızlıklarını etkilemektedir (Tung, 1995:11)

Ülkelerin, endüstrilerin, mesleklerin ve organizasyonlara verilen tarihi özelliklerin kültürel farklılığından dolayı doğru liderlik tarzının evrenselliğinin araştırılmasının yapılması başarısız olmaya mahkûmdur (Schein 2004:193). Bu nedenle kültürel farklılıklara yönetim tarzları da değişiklik gösterecektir.

Bu bakımdan liderin yönetim tarzını belirlerken, çalışanları örgütün amaçlarını yerine getirmede ulusal kültürün bilinmesi önem taşımaktadır.

Ulusal kültür liderlik tarzını iki şekilde etkiler. Bunlar, astların kabul ettikleri şeylerin neler olduğu ve liderin kendi tercihlerinin paylaşılmasıdır. Örneğin Arap ve Latin Amerika ülkelerinde büyük bir güç eşitsizliği vardır, çıkarıcı ve otokratik tarzlar toplumla uyumludur. Meksika’da ise güçlü paternalist (pederşahi) gelenek ve maçoluk değerleri vardır, liderlerin kesin olarak otokratik olması beklenir. Finlandiya, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerde ise eşitlik değeri vardır ve katılımcı bir yaklaşım vardır. Özellikle yurt dışı görevlerde yöneticinin etkinliğinde ve başarısında faaliyet göstereceği ülkelerdeki ulusal kültürler hakkında bilgiye sahip olması ve buna uygun yönetim tarzını belirlemesi önemli olmaktadır (Robbins vd. 2008:102).

Örgüt kültürünün çalışanları motive etmesi, örgütsel ve yönetsel etkinliği artırması, direkt olarak üyelerin örgütsel değerleri öğrenmeleri ve uygulamaları ile mümkündür (Şahin 2010:27).

#### **4. Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir Araştırma**

##### **4.1. Alanın Tanıtılması**

Belediye kurumları belediyenin yaptığı değişik iş kollarındaki işleri daha hızlı, yürütmek amacıyla oluşturulan kurumlardır. Bu kurumlar, kamu kurumlarının tabi olduğu bürokratik usul ve kurallardan kurtulmak ve özel kesimin istifade etmiş olduğu piyasa şartlarının gerektirdiği imkân ve teknikleri kullanmak, ihale yoluyla kurumlara giden kamu fonlarının kurumlar aracılığıyla tekrar belediyelere geri dönüşünü sağlamak, kamu personel rejiminin dışına çıkarak esnek istihdam ve ücret politikası uygulama olanağına sahip olmak gibi amaçlarla kurulmaktadır (Demirci, 2007:6). Belediyeler geliştirdikleri sosyal politikalar ve uygulamalarla bir yandan kent halkının refah, huzur ve esenliğini artırarak sosyal barışı ve dengeyi sağlamakta, bir yandan da yerel düzlemde sosyal kalkınmayı gerçekleştirmektedirler. Bu açıdan belediyeler merkezi yönetimin ülke ve bölge ölçekli kalkınma plan ve programlarına aktif destek vererek ülke kalkınmasına büyük katkı sağlamaktadırlar (Pektaş, 2010:5). Belediyeler, açıkça belirlenmiş görev alanları ve personel kadro sisteminin işleyiş biçimi nedeniyle belli bir örgütsel yapıya sahiptir. Hizmet yürütmek için çeşitli araçlardan hangisinin daha iyi olduğunu belirleyip uygulamaya koymak belediyelerin yetkisindedir. Yürütülen hizmetlerin yerine getirilebilmesi için belediyeler örgütlenebilmektedir (Demirci, 2007:5).

Yerel demokrasinin beşiği olarak adlandırılan belediyeler seçilmiş başkan (ve meclis üyeleri) tarafından yönetilir. Günümüzde ülkemizdeki yaygın belediye yönetim anlayışı, “Belediyeyi biz kazandık, bizim dediğimiz olur. Emirleri biz veririz, herkes bize uyar” sözleriyle özetlenebilir. Oysa çağdaş yönetim sisteminde insan esas alındığından, insan kalitesine önem verilir. Burada görüşü ve konumu ne olursa olsun, işi doğru yapmak önemlidir. Çalışanın yaşamına getirilen anlam ve tatmin değerlidir. Yine insanların motive

edilebilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirilebilen bir yönetici veya yönetime ihtiyaç vardır (Esen, 2007:58).

Belediyeler, halka kaliteli hizmet verebildikleri sürece başarılı kabul edilmektedirler. Yurttaşların yerel yönetim hizmetlerinden faydalanmak ve işlerini halletmek için belediye kapısına gitmek zorunda kalmadığı bir sisteme doğru hızla ilerlenmektedir. Son yıllarda halkın, kamu yönetimi ile bütünleştirilmesi ve karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesine yönelik mekanizmalar devreye sokulmuştur. Hesap verme mekanizmalarının güçlendirilmesi, saydamlık, bilgi edinme hakkı, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti, yönetime katılmaya önem verilmesi gibi ilkeler, halkın kamu yönetimi karşısındaki konumunu yeniden tanımlama amacına yöneliktir (Yılmaz, 2010: 86-87).

#### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı**

Bu araştırma Karadeniz Bölgesinin Batı Karadeniz Bölümünde yer alan 7 il ve 75 ilçe ile Doğu Karadeniz Bölümünde yer alan 7 il ve 54 ilçe belediyesini kapsamaktadır. Araştırmanın temel amacı; belediyelerin kültürel değerleri ve yönetim tarzları arasındaki etkileşimi belirlemek ve belirlenen bu etkileşime göre belediyelerin etkin yönetiminde nelerin önemli olabileceğini araştırmaktır. Bu amaçla belediye yönetici ve çalışanlarının kültürel özellikleri incelenmiş ve yöneticilerin yönetim tarzı ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir. Buna göre araştırmanın alt amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz;

- Belediye yönetici ve çalışanlarının kültürel özelliklerinin araştırılması
- Belediyelerde yönetim tarzını belirleyen faktörlerin araştırılması
- Kültürün belediye yönetimi üzerindeki etkilerinin araştırılması
- Kültürel özelliklerin yönetim tarzı üzerindeki etkisinin araştırılması
- Araştırma bulguları çerçevesinde belediye yönetimi ile ilgili önerilerin geliştirilmesi

#### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın ana kütlesi Karadeniz Bölgesinin Batı ve Doğu Bölümlerinde yer alan il ve ilçelerde faaliyette bulunan 143 belediyenin yönetici konumundaki çalışanlarından oluşmaktadır. Ana kütle kapsamında yer alan belediyelerde, web sayfalarında elektronik posta adresi bulunan yöneticilerle internet aracılığıyla, bu yolla görüşülemeyen veya internet üzerinden geri dönüşüm alınamayan yöneticilerle yüz yüze anket yöntemi ile görüşme yapılmıştır. Her bir belediyeden en az bir yöneticiyle görüşülmeye çalışılmış ve toplam 35 farklı belediyeden yöneticilerin işaretlediği anket formlarının tamamı



değerlendirmeye alınmıştır. Bu rakam istatistiksel açıdan ana kütleyi temsil edebilecek düzeydedir (Altunışık vd., 2007:127-128).

Ankette toplam 34 soru yer almaktadır. Bunlardan 5'i tanımlayıcı bilgilerden oluşmakta, geri kalanları ise belediyelerin kültürel değerlerini ve yönetim tarzını içeren fonksiyonel bilgilerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların algılarına ilişkin veriler, 5'li Likert ölçeği esas alınarak toplanmıştır. Anket soruları hazırlanırken literatürden yararlanılmış, 1995 yılında Daniel Denison ve Aniel Mishra tarafından geliştirilen (Denison ve Mishra 1995; Denison 1996) ve Türkçe'ye uyarlama ve geçerlik ve güvenirlik çalışması Yahyagil tarafından yapılmış olan Denison örgüt kültürü ölçme aracından yararlanılmış, (Yahyagil, 2004:53-76), bununla birlikte çalışmanın amaç ve yöntemine uygun bazı eklemeler ve değişiklikler yapılarak, örgüt kültürü ve yönetim tarzı anketleri oluşturulmuştur.

Anketler cevaplandırıldıktan sonra anket formunun tamamının güvenilirliği ile ilgili olarak yapılan analizde Cronbach's Alpha katsayısı % 90 olarak hesaplanmıştır (>0,70). Yapılan analizde belediyelerin örgüt kültürü ve çalışma ilişkilerini içine alan kültürel değerler ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı % 81 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde stratejik yönelim kararları ve yönetim uygulamalarını kapsayan yönetim tarzları ile ilgili değişkenler için Cronbach's Alpha katsayısı ise % 82 olarak hesaplanmıştır. Anketlerle elde edilen veriler analiz edilirken bağımsız iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesinde kullanılan T testi, iki değişken arası ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi ve bir bağımlı değişken ile bunu açıklamaya çalışan bağımsız değişkenlerden meydana gelen bir ilişki inceleme metodu olan regresyon analizi kullanılmıştır (Altunışık vd., 2007:326-330).

#### 4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket formundaki tanımlayıcı bilgiler, sayılar ve yüzdeler şeklinde Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Belediye Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Özellikler	Dağılımı	Sayı	%
1- Cinsiyetiniz	Kadın	3	9
	Erkek	32	91
2- Eğitiminiz	Lise ve altı	9	26
	Üniversite	25	72
	Lisansüstü	1	3
3- Göreviniz	Başkan	2	6
	Başkan Yrd.	3	9
	Birim Müdürü	30	86
4- Yaşınız	25 ve daha az	1	3

	26 – 35	4	11
	36 – 45	12	34
	46 ve daha fazla	18	51
5- Deneyiminiz	5 ve daha az	7	20
	16 - 10 yıl arası	9	26
	11 – 15 yıl arası	7	20
	16 ve daha fazla	12	34

Tablo 1’den de izleneceği gibi; araştırma kapsamındaki belediye yöneticilerinin tanımlayıcı bilgileri ile ilgili verilere göre; cevaplayıcıların % 9’unun bayan, %91’inin erkek; %26’sının lise ve altı, %72’sinin üniversite, %3’ünün lisansüstü mezunu olduğu; %6’sının başkan, %9’unun başkan yardımcısı, %86’sının birim müdürü olarak çalıştığı; %3’ünün 25 ve daha az, %11’inin 26-35 arası, %34’ünün 36-45 arası ve %51’inin 46 ve üstü yaşta olduğu; %20’sinin 5 ve daha az, %26’sının 6-10 yıl arası, %20’sinin 11-15 yıl arası, %34’ünün de 16 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Belediyelerin stratejik yönelim kararları ve yönetsel uygulamaları ile ilgili istatistik sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur:

**Tablo 2:** Stratejik Yönelim Kararları ve Yönetsel Uygulamalar

No	Sorular	Sonuç		
		t	Sig (2-tailed)	P değeri
1	Kurumumuzda stratejik planlama yapılmamaktadır.	-,746	,461	P <sub>ns</sub> >0,05
2	Çalışanlar vizyona ulaştıracak stratejik amaç ve hedefleri bilmektedirler.	,296	,769	P <sub>ns</sub> >0,05
3	Çalışanlarımız misyon belirleme kararlarına katılmaktadır.	-,473	,639	P <sub>ns</sub> >0,05
4	Çalışanlarımız vizyon belirleme kararlarına katılmaktadır.	-,240	,811	P <sub>ns</sub> >0,05
5	Yöneticilerimiz iş alanımızdaki yenilik ve gelişimleri izleyerek bunlara uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	-,083	,935	P <sub>ns</sub> >0,05
6	Kurumumuz stratejilerin uygulanmasında katılımcı yaklaşımı benimsemektedir.	,055	,957	P <sub>ns</sub> >0,05

7	Yöneticilerimiz, uygulama süreçlerinde kurumumuzun stratejik yönelimine göre hareket etmektedir.	,552	,592	P >0,05 ns
8	Çalışanlarımız stratejik konularla ilgili uygulamalarda desteklenmektedir.	-,508	,615	P >0,05 ns

Tablo 2’den de izleneceği gibi, bağımsız T Testi sonuçlarına göre Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerlerin 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, kurumda stratejik planlamanın yapılmaması, çalışanların kurumu vizyona ulaştırarak stratejik amaç ve hedefleri bilmesi, çalışanların misyon ve vizyon belirleme kararlarına katılması, yöneticilerin iş alanındaki yenilik ve gelişimleri izleyerek bunlara uygun stratejiler geliştirebilmesi, kurumun stratejilerin uygulanmasında katılımcı yaklaşımı benimsemesi, yöneticilerin, uygulama süreçlerinde kurumun stratejik yönelimine göre hareket etmeleri ve çalışanların stratejik konularla ilgili uygulamalarda desteklenmesi konuları ile ilgili yapılan kıyaslamaya göre söz konusu belediyeler arasındaki ilişkinin  $p > 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu bulgulara göre araştırma kapsamındaki belediyelerde bu maddeler açısından önemli bir farklılık olmadığı, benzer uygulamaların olduğu söylenebilir.

**Tablo 3: Belediyelerin Kültürel Özellikleri**

N o	Sorular	Sonuç		
		t	Sig (2-tailed)	P değeri
1	Kurumumuzda her bir çalışan sorun çözme sürecine önerileri ile katkıda bulunur.	1,302	,216	P >0,05 ns
2	Kurumumuzda tüm yönetsel süreçlerde etik değerler önemsenir.	,604	,556	P >0,05 ns
3	Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler arasında, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını içeren güç mesafesi vardır.	,907	,371	P >0,05 ns
4	Çalışanlarımız arasında işbirliği ve dayanışmayı ifade eden takım ruhu önemlidir.	,761	,452	P >0,05 ns
5	Kurumumuzda tüm işlemler açık ve belirgin şekilde tanımlanmış olduğundan belirsizliğe hoşgörü <b>gösterilmez.</b>	-,237	,814	P >0,05 ns
6	Kurumumuzda, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterilmektedir.	1,803	,096	P >0,05 ns

7	Kurumumuzda çalışanlar arasında resmi ilişkilerin yanında resmi olmayan (informal) ilişkiler vardır.	2,465	,028	P <0,05*
8	Belediyemizde kurum kültürü önemlidir.	,140	,891	P >0,05 ns
9	Kurumumuzda tüm yönetsel süreçlerde çift yönlü iletişim tarzı vardır.	-105	,917	P >0,05 ns
10	Çalışanlarımız arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı vardır.	,235	,816	P >0,05 ns
11	Kurumumuzun farklı bölümleri arasında yeterli ölçüde işbirliği <b>sağlanamamaktadır.</b>	,839	,408	P >0,05 ns
12	Çalışanlarımızın amaçları ile kurumumuzun amaçları uyumludur.	1,077	,289	P >0,05 ns
13	Çalışanlarımız iş yapma becerilerini sürekli olarak geliştirmektedir.	-1,162	,253	P >0,05 ns
14	Kurumumuz tüm çalışanları ile ortak bir amaca hizmet etmektedir.	,287	,776	P >0,05 ns
15	Çalışanlarımız anlaşmazlık durumlarında sosyal uzlaşma kültürüne sahiptir.	,240	,811	P >0,05 ns

Tablo 3'ten de görüleceği üzere söz konusu belediyelerde, çalışanlar arasında resmi ilişkilerin yanında resmi olmayan (informal) ilişkilerin varlığı (p < 0,05) konusunda önemli düzeyde fark olduğu anlaşılmaktadır. Grup istatistiklerine bakıldığında Batı Karadeniz Bölümündeki belediyelerde Doğu Karadeniz Bölümündeki belediyelere oranla çalışanlar arasında resmi ilişkilerin yanı sıra resmi olmayan ilişkilerin varlığı daha yaygındır.

Kurum çalışanlarının sorun çözme sürecine önerileri ile katkıda bulunmaları, tüm yönetsel süreçlerde etik değerlerin önemsenmesi ve çift yönlü iletişim tarzının varlığı, çalışanlar ve yöneticiler arasında güç mesafesinin varlığı, çalışanlar arasında işbirliğini ifade eden takım ruhunun önemi ve yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğu, kurumda belirsizliğe hoşgörü gösterilmediği, müşteri istek ve ihtiyaçlarına özen gösterildiği, kurum kültürüne sahip olmanın önemi, kurumun farklı bölümleri arasında yeterli ölçüde işbirliğinin sağlanamaması, çalışanların amaçları ile kurumun amaçlarının uyumu, çalışanların iş yapma becerilerini sürekli olarak geliştirmesi, kurumun tüm çalışanlarının ortak bir amaca hizmet etmesi ve çalışanların anlaşmazlık durumlarında sosyal uzlaşma kültürüne sahip olması değişkenleri ile yapılan

kıyaslamaya göre söz konusu belediyeler arasında istatistiksel açıdan önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara göre araştırma kapsamındaki belediyelerde bu maddeler açısından önemli bir farklılık olmadığı, benzer uygulamaların olduğu söylenebilir.

Tablo 4’te görüleceği üzere “resmi ilişkilerin yanında resmi olmayan (informal) ilişkilerin varlığı” konusunda grup istatistikleri tablosuna bakıldığında, Batı Karadeniz Bölümünde Doğu Karadeniz Bölümüne göre ortalama değer daha fazla bulunmuştur ( $\bar{X}=4,12 \pm S=0,79$ ). Bu bulgulara göre Batı Karadeniz Bölümünde resmi ve resmi olmayan uygulamalar daha fazla görülürken, Doğu Karadeniz Bölümünde ise resmi ilişkilerin, resmi olmayan ilişkilere göre daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bu sonuç Batı ve Doğu Karadeniz Bölümlerinde kültürel farklılıktan kaynaklanan yönetim tarzlarında farklılıklar olduğu söylenebilir.

**Tablo 4:** Grup İstatistikleri Tablosu

7. Soru	Bölüm	Sonuç	
		$\bar{X}$	S (Standart Sapma)
Kurumumuzda çalışanlar arasında resmi ilişkilerin yanında resmi olmayan (informal) ilişkiler vardır.	Batı Karadeniz	4,125 0	,79741
	Doğu Karadeniz	3,000 0	1,41421

Araştırma kapsamında incelenen belediyelerin stratejik yönelim kararlarını ve yönetim uygulamalarını kapsayan yönetim tarzları ile ilgili istatistik sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur:

**Tablo 5:** Belediyelerin Yönetim Tarzları

No	Sorular	Sonuç		
		t	Sig (2-tailed)	P değeri
1	Kurumumuzun faaliyetlerinin planlanmasında net ve tutarlı değerler sistemi vardır.	,529	,606	P >0,05 ns

2	Çalışanlar karar verme süreçlerine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1,263	,226	P >0,05 ns
3	Kültürel değerleriyle öne çıkan bir kent oluşturmak önemlidir.	1,540	,133	P >0,05 ns
4	Kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projelerin uygulanmasında eşgüdüm sağlanamamaktadır.	1,061	,296	P >0,05 ns
5	Yöneticilerimiz demokratik ve katılımcı tarzı benimsemektedir.	-,478	,636	P >0,05 ns
6	Yöneticilerimiz serbestiyetçi yönetim tarzını benimsemişlerdir.	-,853	,400	P >0,05 ns

Tablo 5'ten de izleneceği gibi, Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerlerin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle kurum faaliyetlerinin planlanmasında net ve tutarlı değerler sisteminin varlığı, çalışanların karar verme süreçlerine belli ölçüde dahil edilmesi, kültürel değerleriyle öne çıkan bir kent oluşturmanın önemi, kurumun farklı bölümleri tarafından yürütülen projelerin uygulanmasında eşgüdüm sağlanamaması, yöneticilerin demokratik, katılımcı ve serbestiyetçi yönetim tarzı benimsemeleri konuları ile ilgili yapılan kıyaslamaya göre söz konusu belediyeler arasında arasındaki ilişkinin  $p > 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu bulgulara göre araştırma kapsamındaki belediyelerde bu maddeler açısından önemli bir farklılık olmadığı, benzer uygulamaların olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin kültürel özelliklerinin yönetim tarzına etkisini belirlemek amacıyla uygulanan korelasyon analizine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur:

**Tablo 6:** Korelasyon Analizi

	Kültürel Özellikler	Yönetim Tarzı
Kültürel Özellikler	1	
Yönetim Tarzı	,813**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 6'dan, araştırma kapsamındaki belediye yöneticilerinin kültürel özellikleri ile yönetim tarzı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,813$ ). Bu ilişki istatistiksel açıdan ileri düzeyde anlamlı bulunmuştur ( $p \leq 0,000$ ). Bu analiz sonucuna göre, kültürel özellikler ile stratejik yönetim kararları ve yönetim uygulamalarını kapsayan yönetim tarzları arasındaki ilişki pozitifdir.

Yöneticilerin kültürel özellikleri ve yönetim tarzı arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış olup uygulanan regresyon analizine ilişkin istatistik sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur:

**Tablo 7:** Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	t değeri	P değeri	R-Square	F Test	F anlam
1	(Constant)	8,629	5,813		1,484	,147	,661	64,482	,000
	Yönetim tarzı	,948	,118	,813	8,030	,000			

a Dependent Variable: Kültürel Özellikler

Tablo 7'den izleneceği gibi yöneticilerin kültürel özellikleri ile yönetim tarzı arasında doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmaya yönelik kültürel özelliklere ilişkin regresyon eşitliğini Kültürel Özellikler =  $8,629 + 0,813 * \text{Yönetim tarzı}$  şeklinde matematiksel bir model olarak yazabiliriz.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, kültürel özellikler ile stratejik yönetim kararları ve yönetim uygulamalarını kapsayan yönetim tarzları arasında doğrusal bir ilişki belirlenmiştir. Bu araştırmaya yönelik kültürel özelliklere ilişkin regresyon eşitliğini Kültürel Özellikler =  $8,629 + 0,813 * \text{Yönetim tarzı}$  şeklinde matematiksel bir model olarak yazabiliriz (Pearson's  $r = 0,813$ ,  $p < 0,01$ ,  $r^2 = 0,66$ ). Kültürel özellikler puanlarındaki değişimin % 66'sı stratejik yönetim kararları ve yönetim uygulamalarını kapsayan yönetim tarzları puanlarındaki değişimle açıklanabilir. Kültürel özelliklerdeki değişimler, stratejik yönetim kararları ve yönetim uygulamalarını kapsayan yönetim tarzlarını da olumlu yönde etkilemektedir.

### Sonuç

Karadeniz Bölgesinin Batı ve Doğu Bölümlerinde faaliyette bulunan belediyelere yönelik bu araştırmada belediye yöneticilerinin örgüt kültürü ve

çalışma ilişkilerini kapsayan kültür ve stratejik yönelim kararları ve yönetsel uygulamaları kapsayan yönetim tarzı etkileşimine yönelik algıları incelenmiştir. Kültür açısından yapılan kıyaslamaya göre genel anlamda her iki bölümdeki belediyeler arasında önemli bir fark olmadığı ( $P>0,05^{ns}$ ) görülmektedir. Ancak kurumun kültürel değerleriyle ilgili sorulan 15 soru içerisinde yalnızca birinde Karadeniz Bölgesinin Batı ve Doğu Karadeniz Bölümlerindeki belediyeler arasında istatistiksel açıdan fark olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanlar arasında resmi ilişkilerin yanında resmi olmayan (informal) ilişkilerin varlığı konusunda yapılan kıyaslamada ( $t=2,465$ ,  $P=0,028$ ) söz konusu belediyeler arasında önemli düzeyde fark olduğu ( $P<0,05^*$ ) anlaşılmaktadır.

Grup istatistiklerine bakıldığında Batı Karadeniz Bölümündeki belediyelerde Doğu Karadeniz Bölümündeki belediyelere kıyasla çalışanlar arasında resmi ilişkilerin yanı sıra resmi olmayan ilişkilerin varlığının daha yaygın olduğuna yönelik görüşü daha fazla benimsenmiştir ( $\bar{X}=4,12 \pm S=0,79$ ). Bu bulgulara göre Batı Karadeniz Bölümünde resmi ve resmi olmayan uygulamalar daha fazla görülürken, Doğu Karadeniz Bölümünde ise resmi ilişkilerin, resmi olmayan ilişkilere göre daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bu sonucun Batı ve Doğu Karadeniz Bölümlerinde kültürel anlamda az da olsa bir farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir. Bu bağlamda Doğu Karadeniz bölümü belediyelerinde iletişimin etkinliğinin artırılmasına ve yönetsel uygulamalarda işbirliği ve katılımın yaygınlaştırılmasını ifade eden daha demokratik bir yönetim tarzının geliştirilmesine yönelik uygulamalar önerilebilir.

Yöneticilerin stratejik yönelim kararları ve yönetsel uygulamaları kapsayan yönetim tarzlarına yönelik olarak yapılan kıyaslamada stratejik yönelim kararlarının alınmasında etkili olan ve yönetsel uygulamaları kapsayan değişkenlerle ilgili olarak söz konusu belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ( $P>0,05^{ns}$ ) görülmektedir. Buna göre toplumun geneline yönelik kamu hizmeti sunmakla görevli belediyelerde kültürün yönetim tarzı üzerinde etkisi açısından farklılık olmadığı söylenebilir.

Belediye yöneticileri açısından kültürel özellikler ve yönetim tarzı arasında farklılık görülmemesi, Doğu ve Batı Karadeniz Bölümlerinin kültürel özelliklerinin birbirinden farklı olmaması veya benzer özellikler göstermesine dayalı olarak açıklanabilir. Kültürel özelliklerin yönetim tarzı üzerindeki etkisinin pozitif bir korelasyon gösterdiği ( $r=0,813$ ) ve bu korelasyonun istatistiksel açıdan ileri düzeyde anlamlı olduğu ( $p \leq 0,000$ ) saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin kültürel özellikleri ve yönetim tarzı arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre kültürel özelliklere ilişkin regresyon eşitliği matematiksel model olarak aşağıda verilmiştir:

$$\text{Kültürel özellikler} = 8,629 + 0,813 * \text{Yönetim tarzı}$$

Kültürel özellikler puanlarındaki değişimin % 66'sı ( $r^2 = 0,66$ ), stratejik yönelim kararları ve yönetim uygulamalarını kapsayan yönetim tarzları



puanlarındaki değişimle açıklanabilir. Buna göre kültürel özelliklerdeki değişimler, stratejik yönelim kararları ve yönetsel uygulamaları kapsayan yönetim tarzlarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal başarının sağlanmasında örgüt kültürü ve yönetim tarzı etkileşimine ilişkin olumlu yapının korunarak sürekliliğinin sağlanmasının, belediyelerin daha iyi yönetilmesinde yerel kültürel özelliklerin dikkate alınmasının ve ortaya çıkan farklılıkların örgüt ve çalışanlar lehine etkin biçimde yönlendirilmesinin gerekliliği yadsınamaz. Bu kapsamda araştırma kapsamında incelenen belediyelerin stratejik yönelim kararlarının ve günlük yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesinde insani değerler ve çalışma ilişkilerini içine alan kültürel özelliklerin olumlu etkilerinden istifade edip, örgüt kültürünü yerel değerlerle uyumlu duruma getirmeleri örgütsel başarı açısından yararlı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- ARSLAN, Nagehan T., (2004), “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak” Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.9, S.1 ss.203-228.
- AYTAÇ, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ağustos (15), 139-160.
- AYTAÇ, Ö ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik Ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101-120
- AYDINLI, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi 2* (7), 79-99.
- AKDEMİR B. (2010). Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Volume: 5, Number: 4, ss. 320-341.
- BAKAN İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları
- BARLI, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Ankara: ABP Yayınevi
- BİRCAN, İ. (1995) “Stratejik Planlama ve Yönetim”, 1’ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, 1. Cilt, Sayfa 194, Ankara: 12-13.
- ÇARIKÇI İ. H. ve Atilla, G. (2009). Erillik/Dışillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 1/2 52-63.
- ÇIRPAN, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, *Öneri*. 2 (9), 223-230.
- ÇİFTÇİ, M. ve Öztürk U. C., Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , Nisan 2013 / Yıl: 13 / Sayı: 25, ss.145-172.

**.96- CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2013, Cilt: 37, Sayı: 2, A. Karakaya, F.A.AY, S. GÜREL**

- DEMİRCİ, R. (2006). Yerel Yönetimler ve İktisadi Teşebbüsler, 26. Uluslar arası Cirić Kongresi (26th International Congress of Cirić), İstanbul – Türkiye, 19-21 Haziran (July), 3-12
- DENİSON, D. R. ve Mishra, A.K. (1995). Towards A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness, *Organization Science*, Vol. 6, No.2, S.204-223
- DENİSON, D.R. (1996). What Is The Difference Between Organizational Culture, And Organizational Climate? *Academy Of Management Review*, Vol. 21, S. 619-654.
- DAVİD. Fred R. (2011). Strategic management: concepts and cases, 13th ed., Prentice Hall, Copyright , New Jersey.
- DRUCKER, P. F. (1993). *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, (F. Üçcan. Çev.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- DURŞUN, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl:1, 1 (4), 43-56.
- ERDİL, O. Keskin, H. İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26
- EREN, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1), 55-70
- ERSOY, E. (2009). Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği (Malatya Örneği), *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Fırat University Journal of Social Science)* 19 (2), 209-230.
- ERKUŞ A. (2012). Stratejik Yönetim ve Liderlik, (İşletmelerde Stratejik Yönetim, Editörler: Fevzi Okumuş, Ebru Günlü ve Mustafa Koyuncu), Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.255-256.
- ESCRİBA-Esteve, A. Sanchez-Peinad, L. Ve Sanchez-Peinado, E. (2009). The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises, *British Journal of Management*, 20: 581-597.
- ESEN, A. (2007). Belediye Personelinin İş Ortamı ve Yönetim Tarzı Algılamaları: Selçuklu Belediyesi Örneği, *Yerel Siyaset Dergisi*, 2 (14), 57-67
- EŞKİ, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (24), 165-173
- FİŞ, A. ve Wasti, A. S. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *Odtü Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164
- FLETCHER, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* (74), 473-487
- HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, *Organizational Dynamics*, Amacom, A Division of American Management Associations. 42-63.
- HOFSTEDE, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*, Special Issue on Cross-Cultural Management, 14 (2), 75-89.
- HOFSTEDE, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach, *Journal of Management Studies* 35 (1), 1-12.

- GÜÇLÜ, N. (2003). Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- GÜLTEKİN, N.ve Sıgır, Ü. (2007). Bir Kültür Boyutu Olarak “Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık” ve Örgütsel Kültür Yansımaları, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23 (2), 273-286
- HALİS, M. (2003). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (5), 110-135
- HİNTERHUBER, H. H., W. Popp (1992). “Are You A Strategist Or Just A Manager?”, *Harvard Business Review*, January-February, USA.
- İŞIKLI, G. Ferec-Zade, A. ve Taşçıoğlu, H. (2009). Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler, *Khazar Journal Of Humanities And Social Sciences (Former Journal Of Azerbaijani Studies)* 12 (1-2) [55], 722-736
- İLHAN, T. (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 274-294
- KAVUNCUBAŞI Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- KAYA, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık (155), 119-143
- KAYALAR, M. ve Özmutaf, N. M. (2007). Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 163-176.
- KLARSFELD, A. ve Mabey, C. (2004). Management Development In Europe: Do National Models Persist? *European Management Journal*, 22 (6), 649-658
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- KÖSE Arzu, (2008). Stratejik Yönetim, İstanbul: Kumsaati Yayıncılık.
- LUTHANS, F. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth Edition, Irwin/McGraw-Hill, USA.
- MOUA, M. (2010). *Culturally Intelligent Leadership: Essential Concepts to Leading and Managing Intercultural Interactions*, Business Expert Press, New York, USA
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1–20.
- ÖĞÜT, A. ve Kocabacak A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170
- ÖREN, K. Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi, *Kamu-İş*, 8, (2), 1-21
- PEKTAŞ, E. K. (2010). Türkiye’ de Sosyal Belediyecilik Uygulamaları ve Temel Sorunlar, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5 (1), 4-22
- ROBBİNS P. S. Finney I.M. ve O’Rourke J. (2008). *The Truth About Winning at Work*, FT pres, New Jersey, USA.: Pearson Education, Inc.
- ROSS, F.D. (1996). *Distribution: Planning and Control*, Chapman&Hall, Sayfa 87, New York.

**.98. CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2013, Cilt: 37, Sayı: 2, A. Karakaya, F.A.AY, S. GÜREL**

- SAADET G. (2012). Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- SARGUT, S. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkliminde Yönetim ve Örgüt Kuramları, 49 (1), 321-332
- SARGUT, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi
- SAY, Ö. (1998). *Milli Devlet Kültürü*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- SAY, Ö. (2013). 21. Yüzyılda Ulus, Çokkültürlülük ve Etnisite, *İstanbul: Kaknüs Yayınları*.
- SCHEİN Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco, USA: Jossey-Bass, John Wiley&Sons, Inc.
- SLATER, S., Eric, M., Olson, E.M. and Hult, T. M. (2006). Research Notes and Commentaries: The Moderating Influence of Strategic Orientation on The Strategy Formation Capability-Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, (27): 1221-1231.
- SİĞRİ, Ü. ve Tığlı, M. (2006). Hofstede'nin "belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 21 (1), 327-342
- SKURAS, D., E. Dimara, K.D. Tsekouras and S. Goutsoso, (2004). "Strategic Orientation and financial performance of Firms Implementing ISO 9000" *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21, pp. 72-89.
- ŞAHİN, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık (159), 21-36
- ŞİŞMAN, M. (1994). *Örgüt Kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi
- ŞAHİN, M. (1992). "İşletmelerin Stratejik Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı*, Sayfa 1-2.
- TAŞÇIOĞLU, H. (2010). Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık (28), 81-96
- TOPALOĞLU, M. ve Kara, D. (2004). Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri, *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 121-141
- UÇAR, G. (2006). Yöneticilerde Değer Yargıları, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* Issn:1694 – 528x, Mayıs (9), 1-28
- TERZİ, A. R. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1/2, 65-76
- TUNG, Rosalie L.(1995). Culture and International Business, *Simon Fraser University Burnaby, B.C. CANADA V5A 1S6* (pp.1-19).
- ÜLGEN, H. ve Mirze S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- YAHYAGİL M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, (47), 53-76.
- YILMAZ, M. (2010). Yönetimden Yönetişime: Trabzon İlçe Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3 (5), 83-100.