

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**CAMERON VE QUINN'İN
REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ BAĞLAMINDA
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK YÖNETİM
OKULLARININ İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra GÜLEÇ

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali TAŞ

Temmuz – 2020

Büşra Güleç tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim İlişkisi” başlıklı bu tez, 03/07/2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Ali Taş
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Emrah Özsoy
Sakarya Üniversitesi



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME ENSTİTÜSÜ

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı

: Büşra GÜLEÇ

Öğrenci Numarası

: Y166004117

Enstitü Anabilim Dalı

: İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı

: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Programı

: ☒ YÜKSEK LİSANS

☐ DOKTORA

Tezin Başlığı

: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli:
Başlamında Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim
Okullarının İlişkisi

Benzerlik Oranı

: %8

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☐ Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir ihlali içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

Büşra GÜLEÇ

01.07.2020

İmza

☐ Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafınca yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

01.07.2020

İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı:

Prof. Dr. Ali TAŞ

Tarih: 01.07.2020

İmza:

[Signature]

☐ KABUL EDİLMİŞTİR

☐ REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Üç yıl kadar süren yüksek lisans sürecimde başından sonuna kadar bana destek olan hocalarım, arkadaşlarım ve aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Her öğrencinin yaşayabileceği gibi birtakım zorluklar yaşadktan sonra, çok sevdiğim danışmanım ile çalışmalarımıza başladık. Şehir dışından okula gelirken danışman hocamın odasına girince tüm sorularıma cevap alabileceğimi biliyordum. Her görüşmemizin sonunda tezime olumlu katkılarda bulunan, akademik çalışmaların haricinde kişisel yaşamımda da bana katkıları bulunan sevgili danışman hocam Doç. Dr. Ali TAŞ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte okulda ders aldığım ve bana katkıda bulunan sevgili hocalarım Prof. Dr. Recai COŞKUN, Prof. Dr. Hasan TUTAR, Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ, Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Metin SAYGILI’ ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimime başladığım yıldan beri akademik hayatıma büyük katkıları olan sevgili hocam Prof. Dr. Senay YÜRÜR’ e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım sürecinde bana destek olan sevgili arkadaşım Arş. Gör. Elif ASLAN DİNÇ’ e, yüksek lisansın bana kattığı sevgili arkadaşım Aydan BOLAT’ a, lisans eğitimimin bana kattığı ve bu süreçte de yanımda olan sevgili arkadaşlarım Fatma OLGUN, Bahar RAŞİTOĞLU, Emine KAYA TEKİN’ E sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik kariyer yapmamı en çok isteyen kişi sevgili babam Mehmet KURTULUŞ’ a, annem Fatma KURTULUŞ’ a ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yanımda olduklarını hep hissettiren çok sevgili ailem GÜLEÇ ailesine de sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans sürecimdeki en büyük destekçim olan, ne kadar moralim bozulsa da beni motive etmeyi başaran, bu sürecin tüm heyecanını benimle paylaşan sevgili eşim Bilal GÜLEÇ’ e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevgi, saygı ve minnetle...

Büşra GÜLEÇ

03.07.2020

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
1.1.Örgüt Kültürü Kavramının Oluşumu, Gelişimi	3
1.2.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	4
1.3.Örgüt Kültürünün Önemi	4
1.4.Örgüt Kültürü Unsurları.....	5
1.5.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	7
1.6.Örgüt Kültürü Modelleri	7
1.6.1.Burns ve Stalker Örgüt Kültürü Modeli	7
1.6.2.Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	8
1.6.3.Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	9
1.6.4.Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	11
1.6.5.Miles ve Sinow Örgüt Kültürü Modeli.....	12
1.6.6.Lahiry Örgüt Kültürü Modeli	12
1.6.7.Schneider Örgüt Kültürü Modeli.....	13
1.6.8.Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli.....	13
1.6.9.Kirsch ve Trux Örgüt Kültürü Modeli.....	14
1.6.10.Byars Örgüt Kültürü Modeli.....	15
1.6.11.Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli	16
BÖLÜM 2: STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI	17
2.1.Tasarım Okulu.....	18
2.2.Planlama Okulu.....	19
2.3.Konumlandırma Okulu	20
2.4.Girişimcilik Okulu	21

2.5.Bilişsel Okul.....	22
2.6.Öğrenme Okulu.....	23
2.7.Güç Okulu	23
2.8.Kültür Okulu	24
2.9.Çevre Okulu	25
2.10.Biçimleşme Okulu.....	26
BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM OKULLARININ STRATEJİYİ TANIMLARKEN KULLANDIKLARI KAVRAMLARI ALGILAMA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN NİTEL ÇALIŞMA.....	29
3.1.Araştırmanın Genel Çerçevesi	29
3.1.1.Araştırmanın Yöntemi	29
3.1.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	30
3.1.3.Araştırmanın Kısıtları	30
3.2.Verİ Toplama Tekniğı.....	30
3.3.Araştırmada Verİ Çözümleme	31
3.4.Araştırmada Verİ Analizi	34
3.4.1.Otomotiv Sektörü Verİ Analizi	34
3.4.2.AR-GE Sektörü Verİ Analizi.....	36
3.4.3.Tekstil Sektörü Verİ Analizi.....	38
3.4.4.Gıda Sektörü Verİ Analizi	40
3.4.5.Giyim Sektörü Verİ Analizi.....	43
3.4.6.Turizm Sektörü Verİ Analizi	45
3.4.7.Petrol Rafineri Sektörü Verİ Analizi	47
3.4.8.Lojistik Sektörü Verİ Analizi	50
3.4.9.Bankacılık Sektörü Verİ Analizi.....	52
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
KAYNAKÇA	60
EKLER.....	64
ÖZGEÇMİŞ.....	66

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Mintzberg'in Stratejik Yönetim Okulları Sınıflaması	17
Tablo 2: Strateji Okullarının Öne Çıkan Kavramları	28
Tablo 3: Strateji Okulları ile İlgili Kategori ve Kodların Oluşturulması	32
Tablo 4: Örgüt Kültürü ile İlgili Kategori ve Kodların Oluşturulması	33
Tablo 5: Farklı Kültür Profiline Sahip Örgütlerin Benimsedikleri Yönetim Okulları	55



Tezin Başlığı: Cameron ve Quinn'ın Rekabetçi Değerler Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü Ve Stratejik Yönetim Okullarının İlişkisi	
Tezin Yazarı: Büşra GÜLEÇ	Danışman: Prof. Dr. Ali TAŞ
Kabul Tarihi: 03.07.2020	Sayfa Sayısı: v (ön kısım) + 63 (tez) + 1 (ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri, bu faaliyetlerden kazançlı çıkabilmeleri için öncelikle kendi yetenek ve becerilerini bilmeleri gerekir. Bu ortak yetenek ve becerilerinin temelinde güçlü bir örgüt kültürü olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların ortak geçmişi sebebi ile şekillenen değerleri, normları inançları ve örgütü diğer örgütlerden ayırt etmeye yarayan bir sistemdir. Değişen ve gelişen koşullarda rekabet etmenin, karlı duruma gelmenin zorlaştığı, günümüz koşullarında örgütler sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bu çalışmada stratejilerin geliştirilip uygulanmasını stratejik yönetim okulları çerçevesinde ele alınacaktır. Stratejiler geliştirilip uygulanırken farklı örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin strateji, belirleme ve uygulama süreçlerini nasıl algıladıklarını ortaya konmak istenmiştir. Bu çalışmada örgüt kültürü ile ilgili bölüm Cameron ve Quinn'ın rekabetçi değerler modeli baz alınarak, stratejik yönetim ile ilgili bölüm ise Mintzberg'in stratejik yönetim okulları baz alınarak incelenmiştir. Nitel analiz yöntemi ile mülakat tekniği ile veri toplanmış, bu veriler içerik analizi esas alınarak analiz edilmiştir. Otomotiv, AR-GE, tekstil, gıda, giyim, turizm, petrol rafineri, lojistik ve bankacılık sektörlerinden olmak üzere 9 farklı firmanın üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirildi ve en az iki kez ayrı zamanlarda mülakat yapıldı. Bunun sebebi iki farklı konu hakkında ayrı ayrı görüşmek ve aynı zamanda örgüt kültürü ile ilgili daha fazla gözlem yapabilmektir. Bu görüşmeler sonucunda farklı strateji tanımlamaları ortaya çıkmıştır. Farklı sektörlerdeki yöneticilerin strateji, strateji belirleme ve strateji uygulama kavramlarını kendi uzmanlık alanlarına göre belirledikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra benzer örgüt kültürü profiline sahip örgütlerin de birbirine yakın strateji tanımlamaları yaptıkları görülmüştür.	
Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Modelleri, Stratejik Yönetim Okulları	

Title of the Thesis: The Relationship Between Organizational Culture And Strategic Management Schools In The Context Of Cameron And Quin's Competitive Values Model	
Author: Büşra GÜLEÇ	Supervisor: Professor. Ali TAŞ
Kabul Tarihi: 03.07.2020	Np: v (pre text) + 63 (main body) + 1 (App.)
Department: Bussines Mennagement	Subfield: Management and Organization
Organizations need to know their own abilities and skills in order to be able to carry out their activities and to benefit from these activities. It is believed that there is a strong organizational culture on the basis of these common abilities and skills. Organizational culture is a system used to differentiate values, norms, beliefs and organization from other organizations shaped by the common history of employees. In today's conditions where it is difficult to compete in changing and developing conditions and to become profitable, organizations are developing various strategies to achieve sustainable competitive advantage. In this study, we will consider the development and implementation of strategies within the framework of strategic management schools. While developing and implementing strategies, it is aimed to reveal how companies with different organizational culture perceive strategy, determination and implementation processes. In this study, the section on organizational culture is analyzed based on the competitive values model of Cameron and Quinn, and the section on strategic management is based on Mintzberg's strategic management schools. Data were collected by interview technique based on content analysis, one of the qualitative analysis methods. Interviews were held with senior executives of 9 different companies from the automotive, R&D, textile, food, clothing, tourism, oil refinery, logistics and banking sectors, and at least twice were interviewed. The reason for this is to discuss two different subjects separately and at the same time to make more observations about the organizational culture. As a result of these interviews, different strategy definitions emerged. It was observed that managers from different sectors determined the concepts of strategy, strategy determination and strategy implementation according to their own areas of expertise. In addition, it was observed that organizations with a similar organizational culture profile also made close definition of strategies.	
Keywords; Organizational Culture, Models of Organizational Culture, Strategic Management School	

GİRİŞ

Örgütlerin hızla değişen ve gelişen çevreye uyum sağlayabilmeleri için yeniliğe açık güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir. Örgütün ortak dilini konuşan çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bildikleri için prosedür ile zaman kaybetmezler. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde -kültür ile zıt düşmemek koşulu ile- stratejilerin oluşturulmasında ve kolaylıkla yürütülmesinde de önemli bir etkiye sahiptir.

Cameron ve Quinn örgütün rekabet üstünlüğü sağlaması için kültürel değeri, stratejisi, yapısı ve çevresi arasındaki uyumu inceleyerek dört farklı örgüt kültürü profili oluşturmuşlardır. Bunlar: adokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve Pazar kültürüdür. Bu sınıflamalar yapılırken örgütsel liderlik, örgütsel etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetiminin rolü ve örgütün misyon ve vizyonu gibi kavramlara dikkat edilmektedir.

Örgütlerde stratejik yönetim süreçleri de birbirinden farklı şekillerde yönetilmektedir. Bunların başlıcaları stratejik yönetim okulları başlığı altında toplanmıştır. On farklı bakış açısının bulunduğu Mintzberg'in on okul sınıflamasında, tasarım okulu düşünce oluşturmaya odaklanmıştır. Planlama okulu ise tasarım okuluna benzemektedir ancak her aşama ayrıntılarıyla planlanmıştır. Konumlandırma okulu da analitik hesaplamalar yapılarak strateji oluşturmaya odaklanmıştır. Girişimcilik okulu ise yeniliğe, vizyon yaratmaya vurgu yapmaktadır. Bilişsel okul, bilişten yola çıkarak zihinsel sürece vurgu yapmıştır. Öğrenme okulu, değişen ve gelişen dünyada uzun vadeli planlamaların olamayacağını söyleyerek, ortaya çıkana vurgu yapmıştır. Güç okulu ise mikro ve makro güç üzerine çalışmalar yaparak güç dengelerine vurgu yapmaktadır. Kültür okulu, örgüt kültürüne vurgu yaparken strateji oluşturmaya ortaklaşa süreç olarak tanımlar. Çevre okulu değişime karşı verilen tepkiye vurgu yapar. Biçimleşme okulu ise strateji oluşumunu dönüşümsel bir süreç olarak tanımlar.

Bu bağlamda bu çalışma ile farklı örgüt kültürü profiline sahip yöneticilerin, stratejik yönetim okulları kapsamında stratejiyi tanımlarken kullanılan kavramları nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırma konusu kapsamlı bir literatür taraması ile incelenmiş ardından örgütlerin hangi örgüt kültürü modeline sahip olduklarını tespit edecek hem de stratejiyi tanımlarken kullanılan kavramları nasıl algıladıklarına yönelik mülakat soru formu tasarlanmıştır.

Ardından farklı sektörlerden farklı örgüt kültürüne sahip firmaların üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilerek, veriler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi esas alınarak analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacı: İnsan unsurunun yer aldığı araştırmalarda tek bir doğru vardır demek uygun değildir. Birden fazla çok iyi iş yapan örgüt kültürü modelleri olduğu gibi birden fazla stratejik yönetim süreci de vardır. Önemli olan örgüt için kültürüne en uygun stratejik yönetim sürecini seçmektir. Bu araştırmanın amacı da kendi sektöründe iyi konumda olan firmaların örgüt kültürü profillerine göre strateji tanımlamalarını ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırmanın problemi, birbirinden farklı kültürlere sahip örgütlerin stratejik yönetim süreçlerini karşılaştırmaktır ve hangi örgütün hangi strateji okulunu benimsediğini ve ne derece doğru algıladıklarını ölçmektir. Bunu ölçebilmek için araştırmanın temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

1. Farklı örgüt kültürü modellerine sahip firma yöneticileri strateji yönetim okullarındaki atıf yapılan kavramları nasıl algılamaktadırlar?

Araştırmanın önemi ve katkısı: Çeşitliliğin arttığı günümüz koşullarında, örgütlerde birbirinden farklı, kendine ait kültürü olan yapılar inşa etmeye başladı. Bu çeşitlilikte farklı örgüt kültürü modelleri meydana çıkmıştır. Bu örgüt kültürü modellerinin stratejiyi nasıl algıladıklarına ilişkin bulguları ile diğer çalışmalardan ayrılacağı düşünülmektedir. Ayrıca literatür incelemesi sonucunda örgüt kültürü konusunda da stratejik yönetim okulları konusunda da nitel çalışmaların azlığı göze çarpmıştır. Çalışma mülakat tekniği ile yapılması sebebi ile literatürdeki diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Araştırmanın yöntemi: Araştırmamızda farklı örgüt kültürlerine sahip firma çalışanlarının stratejik yönetim algılarının incelendiği bu çalışmada nitel analiz yöntemi ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmış, içerik analizi uygulanarak toplanan veriler analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1980’li yıllarda ilk kez örgüt ve kültür kavramı birleştirilerek akademik anlamda çalışmalar yapılmıştır. “*Örgüt Kültürü*” (Deal & Kennedy, 1982), “*Mükemmeli Arayış*” (Peter & Waterman, 1989) ve “*Teori Z*” (Ouchi, 1989) bu alanda yazılan ilk eserler olmuşlardır.

Örgüt kültürü konusunda ortak bir tanıma varılamamıştır. Örgüt kültürü hakkında tek bir tanım yapılamamasının sebepleri, kültür kavramının tek bir açıdan ele alınamayacak kadar geniş bir anlama sahip olmasıdır. Bunu yanı sıra kültürün değişime uğrayıp uğrayamayacağı hakkında iki farklı görüş vardır. Bu da ortak bir tanım yapılamamasına sebep olur (Ogbonna & Harris, 2000).

Unutkan (Unutkan, 1995) “*Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren, ortak değerler, inanç ve normlar bütünüdür.*” şeklinde tanımlamıştır.

1.1.Örgüt Kültürü Kavramının Oluşumu, Gelişimi

Ortak bir amaca hizmet etmek için bir araya gelen çalışanlar, zaman içerisinde örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü oluşurken örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden etkilenir. İç faktörler kurucular, yöneticiler, çalışanlardan oluşurken, örgüt dışı faktörler ise örgütlerin yakın ve uzak çevrelerinden oluşur. Örgüt kültürünün oluşumu ana hatları ile aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır. (Doğan, 1997)

İlk aşamada, örgütün ana faaliyet alanına karar vermiş, iş fikri olan girişimci veya girişimciler olur. Daha sonra ise kurucular kendi fikirleri ile paralel fikirlere sahip olan yönetici veya liderleri örgüt bünyesine dahil eder, üçüncü aşamada ise kurucuların oluşturduğu küçük grup örgüt için maddi kaynaklar olan bina, yer, nakit gibi kaynakları bulmaya çalışırlar, son aşamada ise bu küçük gruba birçok çalışan dahil edilerek örgütün kültürü şekillenmeye başlar.

Kurucular, kültürünün oluşmasında büyük bir paya sahiptir, örgüt kurucusu kendisi ile benzer düşünce yapısına sahip çalışanlar örgüte katmayı amaçlar, bu kişilerde kurucuların değerlerini kabul ederek örgüte dahil olurlar. Böylece yeni kurulan örgüt kültürü şekillenmeye başlar, örgüte katılan her çalışanda örgütün değerlerini kabul etmiş olur ama

aynı zamanda da o örgütteki değerlerin şekillenmesine de sebep olur. Örgütler içinde bulundukları toplumsal çevrenin kültüründen de etkilenmektedir.

1.2.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Literatür incelemesi yapıldığında birbirinden farklı örgüt kültürü tanımları olduğu görülmektedir. Bunun sebebi tanımlama yapılırken örgüt kültürünün farklı özelliklerinden yola çıkılıyor olmasıdır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Özdevecioğlu & Akın, 2013): Örgüt kültürü, aynı amaç için bir araya gelmiş ortak bir tarihe sahip çalışanlar tarafından oluşturulur. Çalışanların davranış kalıpları zaman içerisinde birbirine benzemeye başlar. Bunun yanı sıra dış çevrenin teknolojinin, sosyal siyasal değişikliklerin etkisi ile de şekillenir. Yani örgüt kültürü sosyal bir niteliğe sahiptir. Örgütün zaman içerisinde ortak değerleri, normları, sembolleri, inançları, mitleri, hikayeleri oluşmaya başlar. Bunların değer, inanç, norm gibi unsurları sayesinde örgüt kültürünün yeni katılan çalışanlara kolay aktarılmasını, öğrenilmesini sağlar. Mitler hikayeler, semboller gibi unsurlar ise örgüt kültürünü taşıyıcı niteliğe sahip unsurlardır. Örgüt kültürü bu unsurlar sayesinde öğrenilir ve gelecekte işe girecek olan çalışanlara aktarılmasını sağlar. Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını ve informal ilişkilerini de etkiler. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde bir bütünlük sağlar iken farklı örgütlerden ayırt edilmesini sağlar.

1.3.Örgüt Kültürünün Önemi

Her geçen günde daha hızlı değişen ve gelişen dünyada ticaret söz konusu olunca ülke sınırlarının bile pek fazla hükmü kalmadığı günümüz koşullarında değişime hızla ayak uydurmak, bu değişimi zamanında yakalayıp uygulayabilmek tüm örgütler için elzemdir. Örgütlerin bu değişikliklere ayak uydurabilmesi için gelişime açık, güçlü örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir. Örgüt kültürü belli bir geçmişe sahip olup geleneksek yöntemler ile hareket etmeyi gerektiriyor gibi görünse de güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler çevreden gelen sosyolojik, politik, teknolojik değişikliklere hızla ayak uydurabilir ve endüstrinin lider işletmesi firması konumuna gelebilirler (Görmen, 2018). Tüm bunların yanı sıra örgüt kültürü, örgütün rutinleşmiş işlerini yapmasında da birtakım kolaylıklar sağlar. Çalışanlar çok fazla prosedürlere gerek kalmadan gündelik işlerini yapabilirler, formel veya informal iletişimin kolaylaşmasını sağlar. Çalışanların motivasyonuna önemli katkılar sağlamaktadır. Örgüt içerisinde tüm departmanlarda, tüm çalışanların

dışarıya karşı bir bütün olduğunu düşünmesini sağlar. Örgüt birlik ruhu hissettirerek hedeflere ulaşma kolaylığı sağlar. (Tutar, 2017)

1.4.Örgüt Kültürü Unsurları

Bir kavramın anlaşılabilmesi için en etkili yöntem o tanımın unsurlarını açıklamaktır. Örgüt kültürünün unsurları, oluşumu sağlayan maddi ve manevi öğelerdir. Literatüre bakıldığı zaman örgüt kültürü temel unsurları konusunda farklı yaklaşımlar arasında yer almaktadır.

Örgüt kültürünün unsurlarını, örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar ve örgüt kültürünü aktaran unsurlar olarak iki farklı aşamada açıklayabiliriz: (Yücel & Koçak, 2014) Birinci aşamadaki unsurlar; değerler, inançlar, varsayımlar ve liderlerdir.

Değerler, çalışanların davranışlarını temellendiren anlayışlardır. Örgüt kültürü içerisindeki değerler, çalışanların eylemlerinin değerlendirilip, örgütte neyin kabul görüp neyin kabul görmeyeceğinin belirleyen ölçütlerdir (Erdem, 2003).

İnanç, bireyin konu veya nesneye ait algılarının devamlılık halidir. Örgüt içerisindeki çalışanların inançları ne kadar birbirine benziyor ise o örgütün inançları da o ölçüde güçlü ve yaygındır. İnançlar örgüt kültürünün devamlılığını sağlar (Erkmen, 2010).

Varsayım, doğruluğu kabul edilen yargılardır. Varsayımlar, örgüt ve örgüt içerisindeki düzen ile ilgili çalışanların bilinçaltında var olan bireysel temelli düşüncelerdir. Grubun üyelerinde temel bir algı dayanağı oluşturulur. Varsayımlar, çalışanların örgütün neden varlığını sürdürmesi gerektiği açıklar. Örgüt içindeki sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının tanımlanabilir sebeplerini oluşturmaktadır. (Gizir, 2008)

Örgüt kültürünün oluşumu, yapılan faaliyetler, kurucular veya yönetici olarak lider tarafından belirlenmektedir. Örgüt çalışanları, liderlerin kendi kişiliklerinden yola çıkarak oluşturdukları değerler kapsamında işe alınmaktadır. Çalışan örgütle bütünleşmesi liderler tarafından sağlanmaktadır. Örgütlerde, liderlerin kendi vizyonları ve misyonları örgüt kültürünün şekillenmesine sebep olabilir (Tütüncü & Akgündüz, 2012).

Örgüt kültürünü taşıyıcı nitelikte olan unsurlar ise şunlardır

Hikayeler, örgütlerin geçmişi ile bugünü arasında adeta bir köprü görevi üstlenerek çalışanların zihninde örgütün tarihinin tasvir edilmesine ve kalıcı olmasına olanak sağlar.

Hikayelerin bir başka faydası da geçmişe dair hikayeleri çalışanların bulundukları örgütün bugünlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olur. (İşcan & Timuroğlu, 2007)

Mitlerde hikayeler gibi örgütlerin değerlerini aktarmak isteyen bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerini, inançlarına ilişkin olaylar mesaj niteliğine ulaşınca mitleşir. Mitlere olumlu veya olumsuz anlamlarda olabilir. Aidiyet duygusunu aşıladıklarında mitler olumludur. Fakat art niyetli gruplaşmalara sebep olduklarında ise mitler olumsuzdur (İşcan & Timuroğlu, 2007).

Dil, örgütlerde kültürün taşıyıcılarından biridir. Örgütün dilini ancak o örgütün çalışanları bilir. Her örgütün kendine ait sloganları, deyimleri, argo ifadeleri kalıplaşmış cümleleri vs. bulunmaktadır. Çalışanlar bu dili kullanarak örgütün bir parçası olurlar. (Güçlü, 2003) Örgütün dili, örgüt kültürünün bir taşıyıcısıdır. Dil, kültürün işe yeni başlayan çalışanlara aktarılmasını sağlar. Örgüt içerisindeki iletişimi kolaylaştırır. Kültürün öğrenilmesine yardımcı olur. (Köse, Tetik, & Ercan, 2001)

Türkçede simge kelimesinin karşılığı olan sembol, maddi manevi olguların karşılanması, zihindeki anlam ve ifadelerin somutlaştırılma şeklidir. Semboller kültürün hem soyut hem de somut unsurlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Aynı kavramlardan herkesin aynı anlamı çıkartması amaçlanır. Semboller, örgüt içerisinde bütünlüğü, kaynaşmayı sağlarken diğer örgütlerden de farklılaşmayı sağlar. (Koca, 2010)

Törenler anma kutlama şirket yemekleri piknikler gibi aktiviteler için organizasyon sürecidir. Örgüt üyeleri tarafından ortaklaşa yaşanan kutlama, yas, veda gibi duygular törenler aracılığı ile gerçekleşir. Bu törenler aracılığı ile çalışanlar örgütün değerlerini, inançlarını daha iyi kavrar, biz duygusunu yaşarlar. (Yücel & Koçak, 2014)

Doğru ve yanlış olarak nitelemeye yarayan davranış beklentilerine norm denir. Örgüt içerisinde hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olduğunu ayırt edilmesini sağlayan kurallardır. Örgütsel normlar; örgütün değerlerinden yola çıkarak çalışanlara yol gösteren kurallardır. (Öztürk, Şaklak, & Yılmaz, 2010)

Örgüt kültürünün taşıyıcı unsurlarından ziyade örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar örgütlerin stratejilerinin geliştirmelerinde de katkı sağlar. Yöneticiler örgüt unsurlarından yola çıkarak strateji oluştururlar ve uygularlar.

1.5.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde kendiliğinden ortaya çıkan bazı fonksiyonlar vardır (Erkmen, 2010). Çalışanlar, örgüt kültürü sayesinde fark etmeden kimlik kazanırlar, örgüte bağlanıp özdeşleşme hissi duyarlar. Örgüt kültürü, çalışanların ortak kararlar almalarını, aynı duyguları yaşamalarını sağlar. İç veya dış çevrede oluşan değişiklikler esnasında çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine olanak sağlar. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların motivasyonlarının yüksek olması beklenir. Çalışanların işten ayrılma oranları ve işe gelmeme oranları daha düşüktür. Örgüt kültürü çalışanları gereksiz prosedürlerden kurtarır. Kimin, ne yapması gerektiği örgüt kültürü sayesinde zaman içerisinde öğretilir. Tüm çalışanlar kendi görevlerini bildikleri için kontrol ve denetlemelere duyulan ihtiyaç azalır. Örgüt kültürü çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin artmasına da yardımcı olur.

1.6.Örgüt Kültürü Modelleri

“Örgütler insanların parmak izleri gibi birbirinden farklıdır.” (Unutkan, 1995) Bu nedenle her örgütün birbirinden farklı kültürü vardır. Bu farklılıkları inceleyebilmek için pek çok çalışma yapılmıştır. Literatüre bakıldığında birbirinden farklı onlarca örgüt kültürü modeli olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise her bir modelin örgüt kültürünün farklı bir özelliğine vurgu yapmasıdır. Örgüt kültürünün başlıca modelleri şöyledir:

1.6.1. Burns ve Stalker Örgüt Kültürü Modeli

Burns ve Stalker dış çevre koşullarının örgüt yapısını ve yönetim şeklini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmalarında, çevre unsurunu teknoloji ve pazardaki değişim hızı boyutlarına göre incelemişlerdir ve mekanik ve organik olmak üzere ikiye ayırarak sınıflamışlardır. (Koçel, 2013) Burns ve Stalker’a göre mekanik örgütlerin özellikleri şöyledir: Örgütsel faaliyetler, uzmanlık alanlarına ayrılarak farklılaşır. Her bireysel görev kendine has teknikleri ve amaçları içerir ve tüm örgütü ilgilendiren amaçlar göz ardı edilir. Haklar, sorumluluklar ve teknik yöntemlerin kesin tanımları, her işlevsel görev için belirlenmiştir. Denetim, otorite ve iletişim formel yapısı belirlenmiştir. Farklı görevlerin ve değerlendirmelerin uzmanlaştırılması için merkezi ve formel yapıdaki yapılanan örgütün en üst düzeyinde bilgiler toplanır ve hiyerarşik yapı güçlendirilir. Örgüt çalışanları arasındaki iletişim dikey ve formeldir. Örgüte devamlılık ve üstlere itaat en

çok aranan özelliklerdir. Dar bir kontrol alanı vardır. Örgütte üst kademeler terfilerle ve iç atamalarla doldurulur (Tutar, 2017).

Organik örgütlerin özellikleri ise şöyle sıralanmıştır: Özel bilgiler ve yetenekle, örgütün ortak amaçlarına katkıda bulunur. Bireysel işler birbiriyle olan ilişkileri doğrultusunda yeniden tanımlanır ve uyarlanır. Denetim, otorite ve iletişimin yapısı bütünleşik ve bir ağ yapısı gibidir. Örgütsel faaliyetler konusunda örgütün tepe yönetime gerek kalmadan daha alt seviyede bilgiler toplanır ve karar verilir. Örgütte dikey iletişimden çok yatay, açık ve çok yönlü iletişim vardır. İletişimin içeriğinde emir ve kararlardan çok bilgi tavsiye vardır. Örgüte bağlılık için teknik bir tanımlamaya gerek yoktur. Görev tanımları inisiyatif kullanmaya elverişlidir. Yerinden yönetim vardır, hiyerarşik ve formel yapıya sıkı sıkıya bağlanılmaz. Örgütlerde yetki devri yapılır ve iş görenler bu amaçla güçlendirilir (Tutar, 2017).

Burns ve Stalker farklı yapıdaki örgütleri inceledikten sonra mekanik yapının, durağan çevrelere, organik yapının ise değişkenlik gösteren çevrelere uygunluğunun saptamışlardır.

1.6.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy'nin çalışmaları birbirlerine benzemeleri sebebiyle birlikte ele alınmıştır. Harrison, örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırırken, Handy araştırmasını Harrison'un araştırmasına dayandırarak, hemen hemen aynı sınıflandırmayı isimlerini Yunan mitolojisindeki Tanrılardan alarak oluşturmuştur (Handy, 1995)

Güç kültürü (Zeus): merkezi otorite söz konusudur. Astarlar üstlerine danışmadan hareket edemez ve kararlara katılamazlar. Örgütte prosedürler fazladır. Bu kültürde adalet, güveni destekleyen önemli bir unsurdur. Handy güç kültürünü merkezden dışa doğru şekillendiği için örümceğin ağına benzetir. Güç sahibi, yerine gelecek olanı yetiştirmezse, örgütten ayrıldığında örgüt dağılabilir.

Başarı Kültürü (Görev / Athena): Çalışanları ortak bir görev etrafında birleştiren, kontrol yetkisi sunan, uzmanlaşmaya, yeteneğe, yaratıcılığa önem veren bir kültür olarak tanımlanabilir.

Destek Kültürü (Birey Kültürü / Dionysus): Bu kültürde, herkes kendi işini yapar, başkasının işine karışmaz. Yöneticilik, yönetici için basit bir görevdir. Bir çalışana ödül veya ceza vermek, işine son vermek gibi görevler yöneticinin görev tanımı dışındadır.

Terfi ve görevlendirme kararları dahi aynı konumdaki çalışanlar tarafından ortaklaşa alınır.

Hiyerarşi Kültürü (Rol Kültürü / Apollo): Bu kültürde tepe yöneticisinin altında departmanlaşmaya dayalı hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Departmanların rollerini tarif eden iş tanımları prosedürler vardır. Hiyerarşi kültüründe roller basit, anlaşılır, belirgin ve ölçülebilir bir şekilde belirlendiğinde çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışacağı varsayılır. Bu kültürde kişilerden ziyade roller önemlidir. Rollere uygun kişiler işe alınmaktadır.

1.6.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn'in geliştirdikleri *Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Modeli*'ne göre kurumsal başarı, verimlilik ve etkililik sağlayabilmek için çalışanların temel değerlerinin incelenmesi ve analiz edilmesi gereği üzerinde durulur. Rekabetçi değerler modelinde dört farklı kültür tipi tanımlanmıştır. Bu modelde Cameron ve Quinn örgütün baskın niteliklerini liderlik tarzlarını kaynaştırma mekanizmalarını ve stratejik faktörleri incelemiştir. Rekabetçi değerler modeli, kültürel değer, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyumu inceleyerek dört kategoriye ayırmıştır. Rekabetçi değerler modeline göre tüm örgütler dış çevreden gelen değişime ayak uydurduğunda ve örgütün stratejisine bağlı olarak başarılı olabilir. (Tutar, 2017) Cameron ve Quinn'in geliştirdikleri rekabetçi değerler modelinde dört farklı kültür tipi tanımlanmıştır. Bunlar (Cameron & Quinn, 2017):

Hiyerarşi kültürü: biçimselleştirilmiş ve yapılandırılmış örgütlerdir. Çalışanlar belirli prosedürler referans alınarak kontrol edilir. Lider yol gösterici değil organizatör rolündedir. Örgüt içerisindeki işleyiş resmi kurallar ve prosedürlere bağlıdır. Örgütlerin istikrar öngörülebilirlik ve verimlilik gibi uzun dönemli kaygıları bulunmaktadır. Çalışanlar daha önceden belirlenen kurallar dahilinde görevlerini belirlenen sürelerde yaparlar, inisiyatif kullanamazlar. Standart kurallar ve prosedürler vardır. Örgüt içerisinde ileri düzeyde formellik söz konusudur. Çalışanların tüm faaliyetleri gözetim altındadır. Örgüt içerisindeki önceden belirlenmiş roller çalışanlardan daha önemlidir. Çalışanlardan sorgulama yerine itaat beklenir.

Pazar rekabet kültürü: Örgütün iç çevresinden ziyade dış çevresi ile ilgilenir. Örgütlerin ana odağı rekabet avantajı sağlamak için destek grupları ile yapılan

işlemlerdir. Örgütün nihai amacı karlılıktır ana değerleri ise sürekli üretkenliği sağlamak ve rekabet avantajı sağlamaktır. Örgüt çalışanlarındaki ortak düşünce kazanç duygusudur.

Klan iş birliği kültürü: Örgütün tüm çalışanlarında biz duygusu egemendir. Örgütler büyük bir aile gibi görülmektedir. Tüm çalışanların birbirleri ile sıkı bir bağı vardır. Bireysellikten ziyade takım çalışması hakimdir. Ve ödüllendirme de bireysel değil takım bazlıdır. Çalışanların örgüt için önerilerini rahatlıkla dile getirebildiği bir ortam vardır. Çalışanlara yetkiler verilmektedir. Liderler ebeveyn gibi algılanmaktadır. Örgüt, sadakat ve gelenek ile bir arada tutulmaktadır. Bağlılık yüksektir. Örgüt bireysel gelişmenin uzun dönemli yararlarını bağlılık ve moral ile açıklamaktadır. Başarı, örgüt içi iklim ve insanlara duyulan ilgi ile tanımlanmaktadır.

Adokrasi yaratıcı kültür: Bu örgütsel yapı diğer üç örgüt türünden farklı olarak; yaratıcılık ve girişimci faaliyetlere önem vermektedir. Uyarılma ve yenilikçiliğin yeni kaynakları ve kârlılığı beraberinde getirdiği varsayıldığından, yaratıcılık, vizyon yaratma, örgütlü anarşi ve disiplinli yaratıcılık konularını vurgu yapılmaktadır. Örgütü bir arada tutan deney ve yenilikçi ile olan bağlılıktır. Örgüt için yenilikte rakiplerinden önde olmak önemlidir. Değişime hazır olmak ve yeni zorlukların üstesinden gelmek önemlidir. Yeni kaynaklar bulmak ve büyümek uzun dönemli hedefleridir. Taklit edilemez ürünler başarı elde etmek için kaçınılmazdır.

Yukarıda ifade edilen örgüt kültürü türlerinin hepsi bir tanesi baskın olmak koşulu ile aynı anda bulunabilir. Örgütte başarı sağlayan değerler rekabetçi değerler olarak adlandırılmıştır. Kültürün örgütsel başarı üzerindeki etkisini analiz etmeye çalışmışlardır. (Tutar, 2017). Rekabetçi değerler modelinin genellenebilirliği örgütsel liderlik, örgütsel etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetiminin rolü ve örgütün misyon ve vizyonu kavramları ile tartışılmaktadır (Cameron & Quinn, 2017):

Örgütsel liderlik, hiyerarşi kontrol kültüründe örgütlenme, kontrol etme ve yönetmede iyi olan; pazar rekabet kültüründe yönlendirme, sonuç üretme, diğerlerini motive etmede iyi olan; klan iş birliği kültüründe takım kurucu, akıl verici, desteklemede iyi olan; adokrasi yaratıcı kültürde girişimci, vizyoner, yenilikçi, risk yöneliminde iyi olan liderler en etkili liderlerdir.

Örgütsel etkililik, hiyerarşi kontrol kültüründe en önemli etkililik ölçütü olarak verimlilik, dakiklık, öngörülebilirlik; pazar rekabet kültüründe hedeflere ulaşma, Pazar

payını arttırma; klan iş birliği kültüründe tutarlılık, motivasyon, takım çalışması; adokrasi yaratıcı kültürde ise yeni ürünlere, yaratıcı çözümlere önem verilir.

Toplam kalite yönetimi, hiyerarşi kontrol kültüründe kaliteyi elde etmek için ölçme, süreç kontrolü ve sistematik problem çözme; pazar rekabet kültüründe satın alma öncesi ve sonrası müşteri memnuniyeti, tedarikçi ve müşterilerle ortaklık ilişkileri, planlama ve tasarım sürecine müşterilerin dahil edilmesi; klan iş birliği kültüründe yetkilendirme, takım kurma, çalışan katılımı, açık iletişim; adokrasi yaratıcı kültüründe müşteri memnuniyeti, müşteri ihtiyaçlarını bilme, yeni tercihlere yönelik yaratıcı çözümler bulma gibi kavramlardan söz edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, hiyerarşi kontrol kültüründe insan kaynakları uzmanı süreçleri netleştiren, verimli alt yapı oluşturan; pazar rekabet kültüründe stratejik iş ortağı, İK ile işletme stratejisini dengeleyen ve İK maliyetlerini hafifletebilen; klan iş birliği kültüründe çalışan ihtiyaçlarını karşılayan, bağlılığa önem veren, iş gücünün insani kabiliyetini güçlendiren; adokrasi yaratıcı kültüründe örgütsel yenilikleri kolaylaştıran, değişim elçisi özelliklerine sahip olması gerekir.

Örgüt misyon ve vizyonu, hiyerarşi kontrol kültüründe örgüt misyon ve vizyon bildirgelerinde bütünlük, yüksek kalite, iyileşme; pazar rekabet kültüründe müşteri odaklılık, kazanma, küresel zihniyet; klan iş birliği kültüründe güven, saygı, açık iletişim; adokrasi yaratıcı kültüründe değişim, büyüme, yenilik, yeni fikirler gibi kavramlara yer verilir.

1.6.4. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü, örgütün çevresi ve örgüt yapısı üzerinden analiz etmişlerdir. Çalışmalarında iki temel değişken üzerinde durulmuştur: çevresel belirsizlik derecesi ve örgütün geri besleme hızı. Çalışmaları sonucunda örgütleri dört kültürel sınıfa ayırmışlardır: (Unutkan, 1995)

Sert / maço tipi kültür: çevresel belirsizliğin yüksek riskli karar vermenin gerekli olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullar için gerekli olan örgüt kültürü modelidir. Çalışanlar risk almaktan çekinmezler. Bu kültürde uzun dönemden ziyade kısa dönemli başarılarla daha çok önem verilir. Önemli olan bireylerdir. Grup veya ekiplere önem verilmez.

Çok çalış- sert oyna kültürü: hareketliliğin fazla olduğu örgütlerde görülür. Çalışanlar bireysel kariyer odaklı risk alırlar. Bu tip kültürde kararların risk derecesi düşük ancak ayakta kalmanın ve büyümenin sırrı çok çalışmaktır.

Şirket üzerine iddiaya gir kültürü: çevresel risk yüksek ve geri bildirim hızı düşüktür. Ar-ge, bilgi ve tecrübeye önem verilir. Karar verme yavaştır. Ve uzmanlaşma gerektirir.

Süreç kültürü: işleyişin istikrarlı ve sistemli olduğu ancak detaycı prosedürlerden dolayı işleyişin yavaş olduğu örgütlerdir. Geri bildirim hızının yavaş, çevresel belirsizlik riskinin düşük olduğu örgütlerdir. Çalışanların neyi yaptığına değil nasıl yaptığına (sürece) önem verilir. Bu sebeple amaçlar, prosedürler ve standartlar önemlidir. Bu kültürde en önemli değer prosedürlere uymak ve süreci takip etmektir.

1.6.5. Miles ve Sinow Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow, örgütlerin kültürünü içerikleri bakımından dört farklı başlık altında incelemişlerdir. Bunlar (Şişman, 1994):

Koruyucu kültür: örgütte genel kabul görmüş değer ve normlarını korumaya aşırı önem verir. Kültürel değişikliği geleneksel değerlerden kopuş şeklinde algılar bu sebeple değişime karşı çıkar. Kültürel değişim bakımından düşük risk stratejisi tercih edilir.

Geliştirici kültür: bu kültürü benimseyen örgütler her alanda yenilikçi olmak isterler. Geliştirici kültürde örgütler, risk almaktan kaçınmazlar. Risk almayı başarının bir parçası olarak görürler. Çok merkezli, yenilikçi ve organik yapıya sahiptirler.

Analizci kültür: bu kültür tipine sahip örgütler aynı anda geliştirici kültür ve koruyucu kültürü benimserler. Bu kültür koruyuculuk ve geliştiricilik arasında denge durumunu ifade eder. Geçmişe bağlı kalındığı sürece geleceğin daha güzel şekilleneceğini öne sürer.

Tepkici kültür: bu örgütü kültüründe değişim dış çevrenin baskısı ile gelir. Ancak örgüt değişime ayak uydurmak istemez bu nedenle gelen her değişim krize dönüşür.

1.6.6. Lahiry Örgüt Kültürü Modeli

Lahiry örgüt kültürünü üç sınıfa ayırmıştır: (Tutar, 2017)

Yapıcı kültür: ilkeler, normatif inanışlar, sadakat, başarı arzusu, cesaret ve bağlılık gibi özellikler tarafından ifade edilen kültür.

Pasif-savunmacı kültür: bu kültüre göre bireyler, diğer bireylerle ancak kendi güvenliklerini tehdit etmeyecek şekilde ilişki kurmak zorunda olduklarına inanırlar.

Agresif-savunucu kültür: bu kültürde kişiler pozisyonlarını ve güvenliklerini koruyabilmek için örgütsel ortamda genellikle agresif davranışlar ortaya koyar ve savunmacı bir iletişim biçimleri vardır.

1.6.7. Schneider Örgüt Kültürü Modeli

Schneider, örgüt kültürü modelini kendi içinde dörde ayırmıştır. Bunlar; kontrol kültürü, iş birliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürüdür (Tutar, 2017).

Kontrol kültürü: bu kültür kategorisi kesin verilere, deneyime, pratikliğe ve yarara önem verir. Bu kültürde karar vermek prosedürlere dayalı, tarafsız ve emredici niteliktedir.

İş birliği kültürü: kontrol kültüründe olduğu gibi, açık, kesin, sert, somut gerçeklere tecrübeye, pratikliğe, yarara önem verir. İnsana yönelik alınan kararlar organik ve gayri resmidir.

Yeterlilik kültürü: yenilik ve teorik düşünme önemlidir. Karar verme süreci prosedürlere dayalı, nesnel, bilimseldir.

Gelişme kültürü: fikre, inançlara, yaratıcılığa, ilhama, inisiyatif ve yaratıcılığa önem verilir. İnsan odaklı karar verme süreci hakimdir.

1.6.8. Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli

Peters ve Waterman rakiplerine oranla satış gelirlerinin yüksek olduğu Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada, mükemmel örgütlerin aşağıdaki kültürel özelliklere sahip olması gerekir: (Erkmen, 2010)

Durmak veya beklemek yerine aksiyonu seç: şirketlerde karar verme süreci olabildiğince kısa olmalıdır. Hızlı alınmış karar, alınmamış olan karardan veya bekletilen kararlardan daha iyidir şeklinde düşünülür.

Müşterilerle ilişkileri sıkı tut: müşteriler ile iyi kurulan ilişkiler hızlı bir şekilde geri bildirim sağlar. Böylelikle bu geri bildirimlere göre mal veya hizmet sunumunda hızlı değişikliklere gidilebilir.

Girişimciliği özendir: çalışanların yetki ve sorumlulukları artırılarak, onların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmak amaçlanır. Çalışanlar işleri üzerinde kontrol ve inisiyatif sahibidirler.

İnsana verilen değeri arttır: çalışanların kendilerini önemli hissettikleri, örgütlerin bir parçası olduğunu düşündükleri bir ortam kurmak amaçlanır. Böylelikle verimlilikleri artar.

Basit organizasyon yapısı: örgütsel yapı yatay, yalın ve ademi merkezi organik yapı olarak biçimlenmiştir. Böylelikle çalışanlar doğrudan iletişim kurabilmektedir.

Asıl ve en iyi bildiğin işten şaşma: örgüt içerisinde çalışanlar kendi uzmanlık alanlarında çalışmalıdır.

İşletmeyi değerlerle yönet: Çalışanların örgüt değerlerine bağlı olduğu işletmelerde sadakatin benimsendiği bir iklim oluşur. Bu da iş görenlerin davranışlarını olumlu yönde etkiler.

İşletmeyi değerler ile yönet: bu özellik üst yöneticiler için istenen bir durumdur. Kültür, üst yöneticiden tabana doğru yayılır. Örgüt kültürünün bu şekilde yayılması mükemmeli aramak için gereklidir.

Uygun denetim: örgüt ne çok sıkı ne de çok gevşek denetlenmelidir. Çalışanlar gereksiz prosedürler ile zor durumda bırakılmamalıdır. Örgütsel işleyiş için araçlar amaç haline getirilmemelidir.

Waterman 1988’de yayımladığı “*The Renewal Factor*” adlı kitabında başarılı olmanın ve başarıyı sürdürmenin yolunun değişim yönetiminde ustalaşmak olduğunu belirtmektedir. Genellikle, çoğu organizasyonda değişimden korkulur ve değişim taleplerine karşı sert davranılır. Bu kesinlikle, üstesinden gelinmesi gereken bir durumdur. Çünkü rekabetçi çevre koşulları, çoğu organizasyonu alışkanlık tuzağına yakalanmış olarak bulacak kadar hızlı değişmektedir. Stratejiler, bilgiye dayalı fırsatçılık üzerine oluşturulmalı, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer ilgili tarafların bilgilerini ve görüşlerini ortaya koymalarını sağlayacak etkili bilgi sistemi geliştirilmelidir. Bilgi sisteminin geliştirilmesi için de katı veya bürokratik olmamasına özen gösterilmelidir (Barutçugil, 2013).

1.6.9. Kirsch ve Trux Örgüt Kültürü Modeli

Kirsch ve Trux, örgütlerin yenilik ve değişime karşı olan tutumlarını ele alarak bir örgüt kültürü modeli oluşturmuşlardır. Kirsch ve Trux, örgütsel strateji belirlenirken örgüt kültürüne uygun stratejiler oluşturulması gerektiğini öne sürerler. Bu nedenle örgütsel faaliyetler planlanırken ve stratejiler geliştirilirken söz konusu stratejiyle uyumlu bir

örgüt kültürünün bulunmasına önem verilir. Kirsch ve Trux'un bu örgüt kültürü modeline göre değişime verilen tepki üç sınıfa ayrılmıştır: (Unutkan, 1995)

Muhafazakâr tutum: değişime karşı tutucu, statükocu, muhafazakâr eğilim gösterir. Örgütsel yapıda değişime ihtiyaç olmasına rağmen bu değişime karşı direnç gösterir. En iyi ihtimalle de değişime kayıtsız kalır.

Yenilikçi tutum: örgütsel yapı içerisinde zamanla değişim olması gerektiğine inanılır. Örgütlerde yeniliği ve değişimi her zaman destekleyen, teşvik eden bir örgüt kültürü modelidir.

Liberal-analizci tutum: muhafazakâr ve yenilikçi tutumun karması şeklindedir. Örgüt yapısı olarak bir yandan istikrara önem verilirken diğer yandan piyasa değişiklikleri takip edilmek istenir.

1.6.10. Byars Örgüt Kültürü Modeli

Byars'ın modeli iki boyuttan oluşmaktadır: bunlardan birincisi katılımcılık diğeri ise çevreye karşı gösterilen davranış. İkinci boyut katılımcı ve katılımcı olmayan şeklinde ikiye ayrılır. Katılımcı örgütler; çalışanların ve müşterilerin isteklerine duyarlı olan iletişimi güçlü örgütlerdir. Katılımcı olmayan örgütler ise iletişim oldukça zayıftır. Byars'ın geliştirdiği örgüt kültürü sınıfları aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Şişman, 1994)

Etkileşimci kültür: çalışanların ve müşterilerin istekleri yerine getirilmeye çalışılır. Yeni teknolojinin ortaya çıkardığı istek ve ihtiyaçlara yönelik çalışmak etkileşimci kültürün en önemli özelliğidir.

Bütünleşik kültür: yeni ürün ve hizmetler meydana getirerek müşteri gereksinimlerini değiştirmeyi amaçlayan kültür tipidir.

Müteşebbis kültür: bu örgüt kültürü modelini benimseyen örgütler, yeni ürün geliştirmede yenilikçi davranır ancak çalışanların karar alma süreçlerinde katılımcılığın olmaması sebebiyle yetersiz görülmektedir.

Sistematik kültür: prosedürler, kuralların uygulanması öncelikli amaçtır. Kalıplaşmış kurallara göre görevler yerine getirilir. İhtiyaçların rutin faaliyetler ile karşılanacağı düşünülür.

1.6.11. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra örgüt kültürünü iki ayrı eksene göre tanımlamışlardır. Bunlar: dış çevreye uyum sağlamak, dış çevreye uyum sağlayabilmek için örgütün kendi yapısını dönüştürme yeteneği. Bu iki ana eksen de ikiye bölünerek dört temel boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar: (Yahyagil, 2004)

Katılım: çalışanların güçlendirildiği, örgütsel kararlar konusunda katılımcı olmaya yöneltildikleri yapılardır. Çalışanların inisiyatif kullanma hakları vardır. Çalışanların yetkilendirme, ekip çalışmasını sağlamalarına ve yeteneklerinin geliştirilmesine önem verilir.

Tutarlılık: örgütlerin amaç ve hedefleri, kaynak ve misyonu, yetenek ve stratejisi arasında bir tutarlılığın olması gerekir. Modelin tutarlılık boyutu öz değerler, uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme göstergeleri ile temsil edilir.

Uyum: örgütler, çevreyi ve müşterileri çok iyi analiz ederek, süreçleri yeniden yapılandırabilirler. Bu modelde değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme kavramları ile temsil edilir.

Misyon: örgütün genel hedeflerini ve stratejilerini tanımlayan örgütlerdir. Örgüt kültürünün misyon boyutu stratejik yön ve niyet, örgütsel amaçlar ve vizyon göstergeleri tarafından temsil edilir.

BÖLÜM 2: STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI

Stratejik yönetim literatüründe strateji, strateji belirleme, strateji uygulama kavramları ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bu çalışmada Mintzberg'in Stratejik Yönetim Okulları sınıflandırması ele alınacaktır. Mintzberg tarihsel sıralamadan ziyade çoklu paradigmalara göre sınıflandırma yapmıştır (Bakoğlu & Özcan, 2010). Bu sınıflandırma üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Tablo 1):

İlk grupta stratejinin nasıl formüle edilmesi gerektiği üzerinde duran, öngörücü yaklaşıma sahip tasarım okulu, planlama okulu ve konumlandırma okulu bulunmaktadır. İkinci grupta stratejilerin gerçekte nasıl olduğu üzerinde duran altı okul bulunmaktadır. Betimletici ve tanımlayıcı yaklaşıma sahip bu okullar: girişimcilik okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu ve çevre okuludur. Son grupta ise sadece biçimleşme okulu bulunmaktadır. Biçimleşme okulu, strateji oluşturma sürecini, örgütle bütünleştiren bir yaklaşım sunar (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Tablo 1: Mintzberg'in Stratejik Yönetim Okulları Sınıflaması

Öngörücü Okullar	Tasarım okulu
	Planlama okulu
	Konumlandırma okulu
Tanımlayıcı okullar	Girişimcilik okulu
	Bilişsel okul
	Öğrenme okulu
	Güç okulu
	Kültür okulu
	Çevre okulu
Öngörücü ve tanımlayıcı okul	Biçimleşme okulu

Kaynak: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Mew York: The Free Press.

Öngörücü okullar stratejilerin belirlenmesiyle beraber stratejilerin uygulanma evresine yönelik varsayımlarda da bulunmaktadır. Ancak tanımlayıcı okullar ve biçimleşme okulu

stratejilerin uygulanmasına yönelik varsayımlarda bulunmamaktadır. Strateji belirleme ve uygulama süreçlerinin birlikte yürütülmesi gerektiğini söylemektedir. Bu okullar detaylarıyla birlikte aşağıda açıklanmıştır.

2.1. Tasarım Okulu

Tasarım okulunun temelleri “*Leadership in Administration*” (Selznick, 1957) ve “*Sturategy and Structure*” (Chandler, 1962), “*Replaying The Boards Role In 87*

Tasarım Okulunun temel kavramları, lisans ve MBA stratejisi kurslarının temelini oluşturmaya devam etmekte ve aynı zamanda stratejik yönetim uygulamalarının büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Temel tasarım okulu modeline göre stratejiler oluşturulurken dış değerlendirme ve iç değerlendirme yapılır. Örgütün ayırt edici yeterliliklerini görebilmek adına güçlü ve zayıf yönleri belirlenir (Bakoğlu & Özcan, 2010). Kilit başarı faktörünü yakalayabilmek adına da dış çevredeki fırsat ve tehditler belirlenir. Tasarım okulu modeline göre, örgütün güçlü yönleri ile çevredeki fırsatları birleştiren stratejileri oluşturmak hedeflenmektedir. Oluşturulan birtakım stratejiler, örgütün kültürünü yansıtan değerleri ve toplum etiği göz önünde bulundurularak değerlendirilir ve uygun olan stratejiler seçilir. Bir strateji üzerinde anlaşmaya varıldığında, uygulanır.

Tasarım okuluna göre, strateji oluşturma sürecinde bilgiler temellendirilmelidir. Süreç bilinçli bir halde tepe yönetimin kontrolünde yürütülmelidir. Tasarım okuluna göre tepe yöneticiler stratejisttir. Strateji oluşturma modeli basit olmalıdır. Stratejiler örgütün kendi değer ve yeteneklerini yansıtan özgün stratejiler olmalıdır ve en iyi yaratıcıların tasarım süreci sonunda ortaya çıkmaktadır. Stratejiler tamamen belirlendiğinde uygulanmaya başlanmalıdır. Bu stratejiler basit, açık, kolay anlaşılabilir olmalıdır. Tasarım okulu, stratejilerin içeriği hakkında çok az şey söyler, bunun yerine geliştirilmeleri gereken sürece odaklanır. Çevre durgun ve tahmin edilebilir niteliktedir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

Tasarım okulunun temel varsayımları göz önünde bulundurulduğunda yapılan eleştiriler aşağıdaki gibidir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998):

Çevre kavramı değişkenlik gösterdiği için fırsatları ve tehditleri tam anlamı ile belirlemek kolay değildir. İç ve dış çevre durgun olarak ele alınmıştır hem fırsatlar ve tehditler hem de güçlü ve zayıf yönler hızla değişebilmektedir. Aynı zamanda güçlü ve zayıf yönleri

yöneticiler sahaya inmeden belirleyememektedir. Stratejiye göre yapının kolaylıkla şekil alması eleştiri toplamaktadır. Yapının değişmesi kolay değildir. Strateji yapıdan beslenir ve yapıyı besler. Strateji belirleme ve strateji uygulama birbirinden ayrı planlanmaktadır. Tasarım okulunu eleştirenlere göre strateji belirleme ve uygulama birbirinden ayrılamaz. Tüm bu eleştirilere rağmen tasarım okulu birçok disipline katkıda bulunmuştur. Dış çevrenin fırsatları ile iç çevrenin güçlü yönlerini birleştirerek, modeli basitleştirmiş olsa da kendinden sonra geliştirilen planlama okulu, konumlandırma okuluna alt zemin hazırlamıştır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, & İçigen, 2003).

2.2. Planlama Okulu

Planlama okulunun temelleri “*Şirket Stratejisi*” (Ansoff, 1965) eserine dayanmaktadır. Planlama okulu modeline göre, örgütler öncelikle hedeflerini belirlemelidir. Hedefler belirlendikten sonra SWOT analizi detaylı adımlara bölünüp iç ve dış değerlendirmeleri yapılmalıdır. Dış çevre ile ilgili değerlendirmeler yapılırken gelecek ile ilgili tahminlerde bulunulur. Bir sonraki aşama olan stratejilerin değerlendirilmesi aşamasında bir takım finansal analizlere ağırlık verilir. Bu analizler sonucunda belirlenen stratejilerden uygun olan seçilir ve uygulamaya konulur. Stratejilerin başarıyla uygulanması için alt tabakalara ayrılmaları gerekir. Böylece stratejilerin işlevselleştirilmesi, farklı seviyelerde ve farklı zaman perspektifleriyle var olduğuna inanılan bir dizi hiyerarşiye neden olur. Uzun vadeli, orta vadeli ve kısa vadeli işletme planlarına yol açar.

Ansoff (Ansoff, 1965) stratejinin bulunmadığı işletmeler için işletme stratejisinin kavramlarını faaliyet sahası, gelişme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji olarak açıklamıştır. Ansoff’a göre gelişme vektörü amaçlara uygun faaliyet sahası belirlenerek rakiplere karşı avantaj sağlayacak bir fonksiyondur. Sinerji ise işletmenin yeni faaliyet alanında başarılı olma yeteneğidir.

Planlama okuluna göre, stratejiler, her biri kontrol listeleriyle tanımlanan ve tekniklerle desteklenen, ayrı adımlara ayrılan, kontrollü ve bilinçli bir resmi planlama sürecinden kaynaklanmaktadır (Yolsal, 2016). Bu genel sürecin sorumluluğu ilke olarak icra başkanına aittir. Uygulama sorumluluğu uygulamadaki personel planlamacısına aittir. Stratejiler bu süreçten tamamen etkilenmiş, açık hale getirilmiş, böylece daha sonra

bütçelerine, programlarına ve çeşitli türlerdeki çalışma planlarına dikkat edilerek uygulanabilecek şekilde görünmektedir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Rasyonel bir yaklaşıma sahip olan planlama okuluna göre strateji ve plan aynı şeyi ifade etmektedir (Taş & Boztoprak, 2012) Strateji planlama süreci mekanik yapıda yürütülmektedir. Planlama okulu biçimselliğe önem veren devlet veya özel örgütlerin genel yapısı ile uyumludur.

Planlama okulunun, rasyonel yaklaşım ile mekanik tarzda plan yapılması en büyük eleştiri sebebidir. Örgütün dinamik yapısı göz ardı edilmesi eleştirilmektedir. Planlama okulunun strateji oluşturma ve strateji uygulama ayrı ayrı ele alınması da eleştirilen varsayımlardan biridir (Eryiğit, 2013).

2.3. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma okulunun temelleri “*Competitive Advange: Creating And Sustaining Superior Performance*” (Porter, Competitive Advange: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985) eserine dayanmaktadır.

Kavram olarak “*konumlandırma*” ilk olarak Sun Tzu tarafından M.Ö. 400 yılında yazılan “*Savaş Sanatı*” adlı eserde yer almaktadır. Askeri jargon olan konumlandırma kelimesi 1960’lı yıllarda danışmanlık firmaları tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Boston Danışma Grubu (BCG) tarafından geliştirilen büyüme/ pazar payı matrisi ve tecrübe eğrisi analizi ile General Electric için geliştirilen analizler örnek olarak verilebilir. Ancak bu örnekler tek bir firma için yüksek maliyetli analizler gerektirdiğinden başka firmalara yarar sağlamamıştır.

Porter 1980’de yayımladığı eserinde rekabet şartları ve pazar yapısı üzerinde durmuştur. Endüstride rekabet avantajını etkileyen beş faktör olduğunu söylemiştir. Bunlar: doğrudan rakipler, tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni gireceklerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve ikame malların tehdidi. Rekabet avantajı elde etmek için bu beş olası duruma karşı rakiplerden önce faydalanmanın üzerinde durmuştur (Porter M., 1980).

Daha sonra 1985’de yayımladığı kitabında Porter rekabet üstünlüğünü sağlamak için kapsamlı rekabet stratejilerini geliştirmiştir. Bunlar (Porter, Competitive Advange: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985): Maliyet Liderliği stratejisi, bir endüstride düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedir. Farklılaşma stratejisi, marka / müşteri sadakatine dayanan, benzersiz ürün veya hizmetlerin geliştirilmesini içerir. Bir

firma, her biri daha yüksek fiyatları haklı çıkaracak şekilde daha yüksek kalite, daha iyi performans veya benzersiz özellikler sunabilir. Odaklaşma stratejisi, dar pazar segmentlerine hizmet etmeyi amaçlamaktadır.

Konumlandırma okuluna göre stratejiler, pazarda görülebilen tanımlanabilir konumlardır. Ekonomik ve rekabetçi olan pazar yerinde örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak istiyorsa bu kapsamlı rekabet stratejilerinden birini uygulamalıdır. Strateji oluşturma süreci bu nedenle analitik hesaplama dayalı bu genel pozisyonların seçiminden biridir (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, & İçigen, 2003). Bu süreçte analistlere hayli önemlidir. Bu süreçten tam anlamıyla atılan stratejiler ortaya çıkar ve daha sonra belirlenir ve uygulanır (Erol, İnce, & Aras, 2013). Aslında, piyasa yapısı kurumsal yapıyı yönlendiren kasıtlı kurumsal stratejileri yönlendirir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Konumlandırma okulu da tasarım okulu ve planlama okulu gibi insan unsurunun dikkate alınmaması yönünde eleştiriler almaktadır. Stratejilerin geliştirilirken kural koyucu özellikte olması ve örgüt yapısının mekanik olarak ele alınması eleştirilmektedir. Çalışanların moral ve motivasyonu ruh hali gibi unsurları göz ardı edilmektedir. Dış çevrenin ve ekonominin hesaplanabilir olduğu görüşü de eleştiri almaktadır. Oysa çevre her an değişir ve hesaplanamayabilir, ancak tahminlerde bulunulabilir. Sosyal, kültürel, siyasal değişikliklerinde göz ardı edilmesi konumlandırma okulunun aldığı en büyük eleştiriler arasındadır (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

2.4. Girişimcilik Okulu

Girişimcilik okulunun temelleri “*The Theory of Economic Development*” (Schumpeter, 1934) ve “*Business Enterprise in its Social Setting*” (Cole, 1959) eserlerine dayanmaktadır.

Girişimcilik okuluna göre strateji, liderin düşüncelerinde var olan vizyondur. Yarı bilinçli şekilde ilerleyen strateji oluşturma süreci de yine liderin deneyimlerine bireysel sezgilerine dayanır (Eryiğit, 2013). Lider gerek görürse stratejilerin uygulanması sürecinde müdahale edebilir. Bu nedenle stratejiler hatta örgütün kendisi bile kolaylıkla şekil alabilir (Gündüz, 2010).

Girişimcilik okuluna göre, strateji geliştirebilmek için yenilik temel bileşendir. Girişimci ille de örgütün kurucusu değildir. Yeni iş fikri üretebilen herkes girişimcidir (Schumpeter, 1934). Girişimcilik okuluna göre strateji oluşturulurken fırsatlara odaklanılır. Örgütün

güç merkezi genel müdürlerdedir. Belirsizlik karşısında ilerlemeyi sağlayacak hamleler yapılır. Girişimci başarıma isteği ile motive olur ve büyüme girişimcinin en belirgin hedefidir (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, & İçigen, 2003).

Girişimcilik okuluna göre strateji oluşturma süreci liderin zihninde gerçekleştiği için, örgütün diğer çalışanları ve dış çevre göz ardı edilmesi sebebi ile eleştirilmektedir (Bakoğlu & Özcan, 2010).

Girişimcilik okulu diğer okullardan ayıran yanı, örgütün tamamını incelemektense lidere odaklanmasıdır. Strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde liderin sezgileri, deneyimleri ve vizyonu etkilidir. Bu nedenle örgütün strateji oluşum sürecinde örgütün kültüründen bahsedilemez.

2.5. Bilişsel Okul

Bilişsel okulun temelleri “*Administrative Behaviour*” (Simon, 1947), “*Organizations*” (March & H.Simon, 1958) eserine dayanmaktadır.

Bilişsel okula göre strateji oluşumunun temelinde biliş yatmaktadır. “*Biliş, insan zihninin dış çevresindeki olayları çözümlemesine yönelik yaptığı faaliyetlerdir.*” (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, & İçigen, 2003) Bu okul, biliş ve bilişsel süreci inceleyen bilişsel psikolojinin argümanlarıyla stratejistin bilişine odaklanarak, stratejileri nasıl geliştirdiklerini anlamaya çalışır.

Bilişsel okul, liderin zihninde gerçekleşen bilişsel süreci strateji olarak tanımlamaktadır (Eryiğit, 2013). Stratejiler, çevreden gelen girdileri nasıl algıladıklarını şekillendiren haritalar ve çerçeveler şeklinde oluşmaktadır. Bu girdiler filtrelendikten sonra bilişsel haritalar aracılığıyla kodları çözümlenmektedir. Bilişsel haritalar, stratejistlerin, strateji oluştururken etkilendiği faktörleri açıklamada kullanılır (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Bilişsel okula göre stratejiler oluşturulurken örgütün dış çevresinden ziyade kendi değerleri göz önünde bulundurulur (Bakoğlu & Özcan, 2010).

Bilişsel okul da girişimcilik okulu gibi, strateji oluşturulurken iç ve dış çevreyi göz ardı ettiği için eleştirilmektedir. Oysa stratejiler geliştirilirken örgüt içi güçlü ve zayıf yönler belirlenmeli, dış çevreden gelebilecek fırsatlar ve tehditler belirlenip bunlara göre strateji oluşturulmalıdır (Bakoğlu & Özcan, 2010).

2.6. Öğrenme Okulu

Öğrenme okulunun temelleri “*The Science Of Muddling Throught*” (Lindblom, 1959), *Managing The Resource Allocation Process: A Study Of Planning And Investment* (Bower, 1970) “*A Model Of The İnteraction Of Strategic Behaviour, Corporate Context, And The Concept Of Strategy*” (Burgelman, 1983) “*Sensemaking İn Organizations*” (Weick, 1995) eserlerine dayanmaktadır.

Öğrenme okuluna göre stratejiler, geleceğin belirsiz olması, dış çevrenin karmaşık ve kontrol edilemez olması sebebi ile önceden hazırlanamamaktadır, belirli bir süreç içerisinde şekillenmektedir (Arslan, 2008). Lider de dahil olmak üzere örgütün tamamı öğrenen konumda olduğu için örgüt içerisinde birden fazla stratejist vardır. Bu nedenle liderin rolü strateji belirlemek denilemez. Liderin rolü stratejik öğrenme sürecini yönetmektir. Nihayetinde stratejik yönetim, düşünce ve eylem, kontrol ve öğrenme, istikrar ve değişim arasındaki ince ilişkilerin hazırlanmasını içerir. Stratejiler geçmişi göz önünde bulundurarak geleceğe ilişkin planlar oluşturmak ve davranışları yönlendiren bakış açısı olarak görünmektedirler (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Öğrenme okuluna göre strateji belirleme ve strateji uygulama birbirinden ayrılamaz ve uygulama esnasında alınan birtakım kararlar stratejilerin kendiliğinden ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. (Göksel & İyidemirci, 2018)

Öğrenme okulu, geleceğin tahmin edilemeyeceği konusunda eleştirilmektedir. Eğer geleceği tahmin edebilirse örgütler, bu tahminler doğrultusunda dış çevreden gelecek fırsatlara yönelik güçlü yönlerini geliştirebilirler. Böylelikle kriz anlarında öğrenmenin gerçekleşmesini beklemeden tehlikeli durumlardan kurtulabilirler (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

2.7. Güç Okulu

Güç okulunun temelleri “*Essence Of Decision: Explanning The Cuban Misille Crissis*” (Alission, 1971), “*The External Control Of Organizations: A Resource Depence Perspective*” (Preffer & Salancik, 1978), “*Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power*” (Hickson & Hinnings, 1971), “*Collective Strategy: Social Ecology Of Organizational Environments*” (Astley & C.J.Fombrun, 1983) eserlerine dayanmaktadır.

Güç okuluna göre stratejiler, ortaya çıkan strateji eğilimindedir ve örgütün çevresindeki güç ve politikadan etkilenecek oluşurlar. Bakış açısından ziyade pozisyon ve taktik şekliindedirler (Tetik, 2018).

Toplumdaki güç ilişkileri örgütleri etkilemektedir. Örgütlerde durağan olarak görülen güç kavramı bu okulla birlikte farklı alanlar içinde ele alınmaya başlanmıştır. Bunlar: mikro güç alanı ve makro güç alanıdır (Çubukçu, 2018). Örgütün kendi içindeki güç ve politika oyunlarını ele alan mikro güç, kendi çıkarları için çatışan örgüt aktörlerine odaklanmaktadır (Yolsal, 2016). Makro güç ise diğer örgütlerle çatışan aktördür. Mikro güç ve makro güç, odaklandıkları aktörlerin isteklerinin yönetilmesi ve bu aktörleri örgüt çıkarına kullanmak istemeleri noktasında birleşmektedirler (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Gelişen dünya ve artan rekabete bağlı olarak örgütlerin bağımlılık ve güç ilişkileri mikro ve makro düzeyde inceleme konusu olmuştur. Ve bu incelemeler iki temel kuramla aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Stratejik koşul bağımlılığına göre güç, örgütte önemsenen durumu gerçekleştirme kabiliyetinden kaynaklanır. Örgütler için rekabet avantajı sağlayabilecek durumları yaratabilen departmanlar gücü ellerinde tutarlar (Hickson & Hinnings, 1971).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre ise, bir aktörün diğer aktör üzerindeki gücü aralarındaki bağımlılık ilişkisine dayanır. Örgütte en önemli kaynakları elinde bulunduranlar gücü de ellerinde bulundururlar (Pfeffer & Salancik, 1978).

Güç okulu, strateji oluşturmada gücün çok abartıldığı yönünde eleştiriler almaktadır. Çünkü strateji oluşturulurken birden fazla etmen vardır. Tek bir kavrama gereğinden fazla anlam yüklenmesi eleştirilmiştir. Örgüt içerisindeki çatışmaların hep olumsuz şekilde algılanmadı da eleştirilmiştir. Örgüt içindeki tüm çatışmalar olumsuz değildir. Çatışmalardan yola çıkarak örgüt içinde iyileştirmeler yapılabilir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

2.8. Kültür Okulu

Kültür okulunun temelleri “*Organization Theory For Long Range Planning*” (Rehman, 1973), “*Strategy Formulation As A Stylistic Procsess*” (Edwards, 1977), “*Management For Growth*” (Norman, 1977), “*Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advange?*” (Barney, 1986) eserlerine dayanmaktadır.

Kültür okuluna göre strateji belirleme, ideolojik bir süreçtir ve örgüt kültüründen etkilenmektedir (Yolsal, 2016). Kültür okulunun çalışma alanı örgüt kültürü olduğu için, stratejiler oluşturulurken kültürün bu süreçte olan katkılarını incelemektedir (Kaya, 2018).

Örgüt kültürü uygulanmakta olan stratejiyi destekler ancak strateji değişiminin sınırlandıran etkenlerden biri olabilmektedir. Kültür okuluna göre strateji, örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır. Örgütü ayakta tutan değerlere uygun olmayan stratejiler örgüt tarafından kabul görmezler. Bu nedenle stratejiler örgüt kültürünün desteğini almalıdır (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Kültür okuluna göre, geliştirilen stratejiler örgütün değerleri, inançları, normları ile uyumlu olmalıdır. Örgüt kültürünün desteğini almalıdır. Strateji geliştirme ortaklaşa bilinç yönetilmesi neticesinde gerçekleşebilir.

Örgüt kültürünün strateji değişikliğinin önünde duran en büyük sınırlayıcı olması örgüt kültürünün en büyük eleştirilme sebebidir. Bu yönü ile örgütü durağanlığa teşvik ettiği yönünde de eleştirilmektedir çünkü çevre değişken bir yapıdır ve durağan örgütler endüstride tutunmakta zorlanırlar (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

2.9. Çevre Okulu

Çevre okulunun tememlleri “*The Management Of Innovation*” (Burs & Stalker, 1961), “*Defferentiation And Integration*” (Lawrence & Lorsch, 1967), *The Population Ecology Of Organizations* (Hannan & Freeman, 1977) eserlerine dayanmaktadır.

Çevre okuluna göre, çevre, strateji oluşturma sürecinin başrolüdür ve örgüt çevreden gelen güçlere karşılık vermelidir (Yolsal, 2016). Aksi halde elenecektir. Örgütler, kötü koşullar ile karşılaşınca ve/veya kaynaklar tükenince bulundukları ekolojik niş içindeki konumlarına son verirler (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Örgütün çevre ile ilişkisine yönelik üç temel kuramdan bahsetmek mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre çevre, örgütlerin kontrol altında tutan güçtür ve kullandığı kaynakların kıtlık derecesi ve örgüt için önem derecesi örgütün çevresine olan bağımlılığını etkiler. Popülasyon ekolojisinin temel konusu ise çevreye uyumdur. Çevreden gelen değişimlere ayak uydurabilen örgütler çevre tarafından benimsenir ve diğer örgütler elenir. Kurumsallaşma kuramına göre ise örgütlerin yapıları kurumsal

unsurlardan etkilenir. Aynı alandaki örgütlerin yapı ve işleyiş süreçleri birbirine benzer (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, & İçigen, 2003).

Çevre okulu, strateji oluşum sürecinde dış çevrede oluşabilecek tüm değişikliklere ve bu değişikliklere karşı uyum sağlama konularına vurgu yapmıştır. Bu yönü ile eleştiri alan çevre okulunda, örgütün iç çevresi göz ardı edilmektedir (Bakoğlu & Özcan, 2010).

2.10. Biçimleşme Okulu

Biçimleşme okulunun temelleri “*Strategy And Structure: Chepters In The History Of The Industrial Enterpretion*” (Chandler, 1962), “*Organization Strategy, Structure And Process*” (Miles & Snow, 1978), “*Power In And Around Organizations*” (Mintzberg H. , 1983) “*Configurations Revisited*” (Miller, 1996) eserlerine dayanmaktadır.

Biçimleşme Okuluna göre strateji, örgütle bütünleştiren bir yaklaşım sunar ve stratejiyi o bütünün tüm süreci olarak ele almaktadır (Eryiğit, 2013)

Genellikle, bir örgüt, özelliklerinin bir tür kararlı biçimleşmesi olarak tanımlanabilir. Örgütler yaptıkları stratejik planlamaya göre hareket ederken bir süre sonra bu planlama süreci dönüşüm süreçleri ile kesintiye uğrayabilir. Kesintiye uğramadan önceki biçimleşme süreci ile bu dönüşüm süreçleri zaman içerisinde düzenli bir döngü oluşturabilmektedir. İşte tüm bunlardan yola çıkarak biçimleşme okulu strateji oluşturmayı dönüşüm ve biçimleşme süreci olarak tanımlamaktadır. Biçimleşme okuluna göre ortaya çıkan stratejiler, planlar ya da kalıplar, pozisyonlar ya da perspektifler ya da başka bir şekilde biçimlenir, fakat yine de her biri kendi zamanı için ve kendi durumuyla eşleşir (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

Biçimleşme okulu, diğer tüm okulların varsayımlarını kabul edip bütünleştirmek için imkân önermektedir. Biçimleşme okulunun vurguladığı iki kavram vardır. Bunlar: Biçimleşme, örgütün ve çevresinin değişime uğrayabileceği varoluş halleridir. Bir diğeri ise dönüşümdür. Dönüşüm kavramı ile strateji oluşum süreci açıklanmaktadır. Biçimleşme okuluna göre, biçimleşmeler zamanla dönüşüme uğrayacaktır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, & İçigen, 2003). Biçimleşme okuluna yöneltilen eleştiri, biçimleştirmelerin anlaşılabilirliği kolay olduğu için kuram oluşturmanın gereksiz olduğu yönündedir. Çok az örgütün tek bir biçimleşme ile tasvir edilebileceği, birçok örgütün biçimleşmeler arasında yer almakta olduğunu ve kendi deneyimlerini bulmaya çalışan

örgütler açısından aşırı basitleştirilmiş karikatürlerin yararı olmadığı yönündedir (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir, & İçigen, 2003).

Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu incelendiğinde strateji, strateji oluşturma ve strateji uygulama kavramlarını Tablo 2'deki gibi özetlemek mümkündür.



Tablo 2: Strateji Okullarının Öne Çıkan Kavramları

STRATEJİ OKULLARI				
STRATEJİ OKULLARI	STRATEJİ	STRATEJİ OLUŞTURMA	STRATEJİ UYGULAMA	ÖNE ÇIKAN KAVRAMLAR
TASARIM OKULU	Tam olarak tasarlandıktan sonra su yüzüne çıkan kararlardır.	Örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile, dış çevreden gelen tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uyumluluğu sağlamaktır.	Stratejiler tam olarak oluşturulduktan sonra uygulamaya kolayca konulmaktadır.	Güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler, Swot analizi, sosyal sorumluluk, yönetsel değerler, durgun çevre, kontrollü ve bilinçli süreç
PLANLAMA OKULU	Rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak olan ürün ve o ürünün sunulacağı pazarı dikkatli araştırıp seçmek için yapılan zekâ faaliyetleridir.	Planlamacı tarafından yürütülen, alt kategorilere ve planlara ayrılmış, resmi bir süreç olarak görmektedir.	Stratejiler, tam olarak oluşturulduktan sonra planlar, amaçlar, bütçeler ve programlar aracılığı ile uygulamaya konulmaktadır.	Hedefler, programlama, bütçeleme, mekanik yapı, kontrollü ve bilinçli süreç, tepe yönetici, kurmay planlamacı
KONUMLANDIRMA OKULU	Pazar yerinde stratejik konumları seçmenin amaçlandığı analitik bir sürecin ürünüdür.	Hizmet verilecek olan pazar hakkında bilgi toplanıp, bu bilgiler ışığında analitik hesaplar yapmayı gerektiren bir süreçtir.	Öncelikle kapsamlı planlar yapıldıktan sonra uygulamaya konulmaktadır.	Rakipler, tedarikçiler, pazarlık gücü, ikame mal, rekabet üstünlüğü, düşük maliyet, farklılaşma, odaklaşma
GİRİŞİMCİLİK OKULU	Liderin vizyonunun ürünüdür.	Liderin deneyim ve sezgilerinden yola çıkılarak oluşturulan süreçtir. Diğer dinamikler dikkate alınmamaktadır.	Lider, gerektiğinde strateji uygulama basamaklarını kendi vizyonu doğrultusunda değiştirebilmektedir.	Sezgi, deneyim, akıl, vizyon, yenilik, başarı, farklılaşma, fırsat
BİLİŞSEL OKUL	İnsan beyninde oluşturulan bir harita ya da bir şema olarak tasvir edilmektedir.	Stratejiler, çevreden gelen girdileri nasıl algıladıklarını şekillendiren haritalar ve çerçeveler şeklinde oluşmaktadır.	Girdiler filtreledikten sonra bilişsel haritalar aracılığıyla kodları çözümlenmekte ve uygulanmaktadır.	Biliş, bilişsel haritalar, şema, algılama, yorum, bilişsel tarz
ÖĞRENME OKULU	Geçmişten gelen tecrübeler ile geleceğe ilişkin planlar yapmayı sağlayan bakış açısidir.	Zaman içerisinde bir öğrenme şeklidir.	Strateji belirleme ve strateji uygulama birbirinden ayrılmaz.	Geçmişe bakarak anlam verme, ortaya çıkan strateji, stratejik girişimler
GÜÇ OKULU	Kararların alındığı bir müzakere sürecidir	Güç ve politika ekseninde kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.	Strateji uygulamadan ziyade strateji oluşturmaya yönelik varsayımlar üzerinde durulmuştur.	Mikro güç, makro güç, bağımlılık, finansal kaynak, ikame edilemezlik,
KÜLTÜR OKULU	Örgütün tüm çalışanlarının ortaklaşa katkısı ile ortaya çıkan bir süreçtir	Stratejiler oluşturulurken örgütün sahip olduğu yetenek ve kaynaklar rekabet avantajı oluşturacak şekilde belirlenir.	Strateji uygulamadan ziyade strateji oluşturmaya yönelik varsayımlar üzerinde durulmuştur.	İnançlar, değerler, normlar, semboller
ÇEVRE OKULU	Belirli pozisyonlarda bulunan ya da çevre ile ilgili olarak ekolojik nişler içinde kümelenen jenerik bir kavramdır.	Özellikle dış çevre unsurları dikkate alınarak stratejiler oluşturulmaktadır.	Strateji uygulamadan ziyade strateji oluşturmaya yönelik varsayımlar üzerinde durulmuştur.	Uyum, evrim, durumsallık, seçme, bağımlılık, kurumsallaşma
BİÇİMLEŞME OKULU	Bütünleşme sürecinin tamamı olarak ele alınmaktadır.	Bir dönüşüm ve bir biçim değiştirme sürecidir.	Strateji uygulamadan ziyade strateji oluşturmaya yönelik varsayımlar üzerinde durulmuştur.	Biçimleşme, dönüşüm, döngü, yaşam döngüsü, krizden çıkma

Kaynak: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Mew York: The Free Press.

BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM OKULLARININ STRATEJİYİ TANIMLARKEN KULLANDIKLARI KAVRAMLARI ALGILAMA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN NİTEL ÇALIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, ilk iki bölümde literatür taraması yapılan örgüt kültürü ve stratejik yönetim kavramları ele alınarak ampirik çalışma yapılacaktır. Çalışmamızda farklı örgüt kültürlerine sahip firmaların, strateji oluşumunu tanımlarken hangi strateji okulunu temel aldıklarını ve hangi kavramlar üzerinde durdukları ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Örgüt kültürü ile ilgili kısım Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli baz alınarak, stratejik yönetim bölümü ise Mintzberg'in stratejik yönetim okulları baz alınarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde teorik olarak verilen bilgilerin farklı sektörlerde nasıl uygulandığına yönelik bir analiz yapılmaya çalışılacaktır.

3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

3.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma analizlerinden vaka analizi yöntemi seçilmiştir. Vaka analizi, durum çalışması, içerik analizi isimleri ile de kullanılmaktadır. Her türlü metinde araştırma yapabilme seçeneği sunan vaka analizinin amacı, metin içeriğinin temel vurgusunu ortaya çıkarmaktır. Araştırmacı tarafından belirlenen araştırma sorusu açısından önemli görülen metin içeriğine odaklanan vaka analizi, sınırları ve yönü yine araştırmacı tarafından belirlenerek kontrol edilebilir hale gelen sistemli bir yorum biçimidir (Merriam, 2013).

Bu çalışmada vaka analizi yönteminin kodlama türlerinden belirlenmiş kategorilere göre kodlama yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemle göre belirli kavramsal çerçeveye göre veriler toplanmadan önce bir kod listesi çıkarılır ve bu kod listesine göre temalar ve altında kavramlar yer alır. Kategorilere göre kodlama yönteminin aşamaları şöyle özetlenebilir: metin birkaç kez okunur, metin içerikleri önceden belirlenen kategorilere göre gözden geçirilir, metindeki kategorilere uygun bölümler belirlenir, gerekiyorsa bu birimlerin kullanım sıklıkları belirlenir, kategoriler ve onu destekleyen birimler bütünsel olarak değerlendirilir (Bal, 2013).

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamız genel bir sonuca varıp, evreni temsil eden sonuçlara ulaşmaktan ziyade, görüşme yapılan firmaları derinlemesine incelemeyi amaç edinmiştir. Bu nedenle evrenden ziyade örnekleme odaklanılmıştır. Çalışmanın örneklem grubu kasti örnekleme yönteminden yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın kapsamı gereği üst düzey yöneticiler ile görüşme yapılacağı için, örneklem seçimi için öncelikle sektörel analizler yapılmıştır. Orta ve büyük ölçekli olmak üzere yaklaşık 35 firmaya telefon veya elektronik posta ile ulaşılmış geri dönüş yapan 9 firma ile görüşmeler yapılmıştır. İstanbul, Bursa ve Kocaeli illerinde olmak üzere her biri farklı sektörden olan, firmalarını temsilen üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Çalışma stratejik süreçler ile ilgili olduğu için, bu konuda cevap verebilecek yöneticilere ulaşmak gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin de iş yoğunluğu sebebi ile görüşmelerin tamamının yapılması zaman alıcı olabilmektedir. Ayrıca çalışmanın konusu gereği stratejik süreçler ile ilgili sorularımıza bazı firma yöneticileri cevap vermek istememiştir. Cevap verenler ise bu bilgilerin gizliliği adına firma ismini gizlemek istemiştir. Bu nedenle analiz kısmında firma ismi yerine sektör ismi yer almaktadır.

3.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırma konusu ile ilgili gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra, danışman hocamın yardımı ile kategoriler belirlenmiştir. Bu kategorilere yönelik görüşlerini öğrenebilmek adına bir form hazırlanarak üst düzey yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Mülakat soru formu Ek 1.de gösterilmiştir. İlk olarak yöneticiler ile stratejik yönetim okullarına yönelik görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra farklı günlerde örgüt kültürüne yönelik görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle stratejik yönetim ile ilgili görüşme yapıldıktan sonra verilerin analizine zaman ayırmak, eksik görülen yerleri tekrar konuşma imkânı elde edilmiştir. Ayrıca ilk görüşme örgüt çalışanlarını, yöneticilerini, çalışma ortamını gözlemlene imkânı sağlamıştır ve bu gözlemler neticesinde sorulara yön verip başka bir günde detaylı olarak görüşülmüştür.

3.3. Araştırmada Veri Çözümleme

Tüm görüşmeler yapıldıktan sonra ses kayıtları yazıya dökülmüştür. Bu yazılı metinlerin doğrulukları kontrol edilmiştir. Ardından ses kayıtları dinlenerek, yazılı metinler tekrar tekrar okunarak, görüşme sırasında sorulan sorulara verilen cevaplar, önceden belirlenen kategoriler doğrultusunda analiz edilmiştir. Hangi kavramlar üzerinde daha çok vurgu yapıldığı analiz edilmiş ve kod listeleri oluşturulmuştur. Öne çıkan kategoriler ve kodlar tablolar halinde belirlenmiştir. Bu tablolar stratejik yönetim ve örgüt kültürü için 2 ayrı tablo şeklinde hazırlanmıştır (Tablo 3 ve Tablo 4). Hazırlanan bu tablolar, çalışmanın ilk 2 bölümünde yer alan literatür göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Oluşturulan bu tablolardan hangi firmanın hangi örgüt kültürü profiline sahip olduğunu ve hangi strateji okulunun varsayımlarını benimsediğini genel hatları ile görebilmemizi sağlamıştır.

Tablo 3: Strateji Okulları ile İlgili Kategori ve Kodların Oluşturulması

KATEGORİLER	KODLAR								
	Otomotiv sektörü	Ar-ge sektörü	Tekstil sektörü	Giyim sektörü	Gıda sektörü	Lojistik sektörü	Turizm sektörü	Petrol rafineri sektörü	Bankacılık sektörü
Strateji Tanımı	+hedef +elde olan imkân +planlı çalışma	+hedef +plan +amaç	+yönetim tarzı	+amaç +yetenek +beceri +vizyon	+kar +büyüme +geçmiş +gelecek +plan	+kısa orta uzun vadeli hedef +yöntem +taktik	+evrelere ayırma	+hedef +yol +yöntem	+plan +hedef +taktik +kapasite +esnek ve geniş perspektif
Strateji Oluşturma	+sektörde en iyi olmak +müşteri talebi +güçlü olmak + kontrol +bilinç	+rakip +başarı +geniş perspektif +başarı felsefesi + swot analizi + kontrol +kalite	+konum +tepe yönetici +geri bildirim +çevre +standartizasyon +kontrol listesi +denetim +müşteri	+uzun vade +yenilikçi +analiz +yaratıcılık	+tecrübe +rota oluşturma +değişim +gelişim +fikirlere saygı	+odaklanma +aktif kaynak kullanımı +coğrafi konum	+çalışma arkadaşları +karara bağlama +ortak kültür +teklif ve öneri almak	+çevre +kanuni zorunluluklar +pazar	+durum geçişi +öngörü +imkân +insan
Strateji Uygulama	+iş bölümü +sorumluluk	+iş bölümü +koordinasyon +denetim mekanizması +kontrol +kök neden analizi		+disiplin +düzen +istikrar +takım ruhu				+tüketici +Pazar +uyum	+randıman +dış dünya +öğrenme +ödül

Tablo 4: Örgüt Kültürü ile İlgili Kategori ve Kodların Oluşturulması

KATEGORİLER	KODLAR								
	Otomotiv sektörü	Ar-ge sektörü	Tekstil sektörü	Giyim sektörü	Gıda sektörü	Lojistik sektörü	Turizm sektörü	Petrol rafineri sektörü	Bankacılık sektörü
Örgüt Kültürü	+formasyon +sürecek hakimiyet (çalışan) +kontrol +denetim	+görev tanımları +prosedür +kontrol +denetim +formel iletişim	+müşteri odaklı +ödüllü +motivasyon	+yetenek +yaratıcılık +iletişim +rekabet	+inisiyatif +öğrenme +gelişim +takın ruhu	+ödüllü +motivasyon +öneri sistemleri +açık ve şeffaf iletişim	+dostane ilişki +çalışana önem	+dürüst +hırslı +rekabetçi +fazla mesai +denetim +kontrol	+çalışana değer +mutluluk +ödüllü
Örgüt Lideri	+vizyonu geniş +açık ufuk +yenilikçi +öğretici	+yönlendirme +kontrol +denetim +destek	+örnek çalışan +motivasyon	+yenilikçi +yaratıcı +analizci +yetenekli	+analiz +yöneten +sevilen	+analiz +hedef belirleme	+karar veran +fikirlere açık	+yol çizen +denetim +son kararı veren	+güç +tahakküm
Örgütsel Etklilik	+verimli çalışma +kontrol	+güvenirlik +denetim	+motive +satışa yönelme +hedef tutturmak	+geniş ürün yelpazesi +tasarım +yenilik +farklılık +yaratıcılık	+çalışana önem	+operasyonel mükemmellik +küçük adımlar	+huzur +motivasyon +aile ortamı	+kar +verimlilik +güven	+otomatik süreç +yeni yatırım ++sürekli gelişim
Toplam Kalite Yönetimi	+prosedür +denetim	+TS standartları ile denetim	+müşteri ile satış öncesi ve sonrası iletişim +ürün kalitesi	+analiz etmek +memnuniyet +yenilik	+saygı +güven +şeffaflık +açık iletişim +iş birliği	+ortaklık +çözüm yelpazesi	+satış öncesi ve sonrası iletişim	+müşteri +tedarikçi entegre sistem	+ihtiyaca yönelik hizmet +uzmanlaşma +müşteri memnuniyeti
İnsan Kaynakları Yönetimi	+süreci yöneten	+kalite sisteminin parçası	+stratejiyi aktaran +tepe yönetim ile çalışan arasındaki köprü	+destekçi +danışman	+insan kaynakları +BM küresel ilkeler sözleşmesi	+iş birliği kültürü +tedarik zinciri ustalığı	Bağlılığı sağlayan +çözüm odaklı	+bağlılık +memnuniyet	+baaşı odaklı +çağdaş
Vizyon, Misyon	+aile şirketi +güvenilir +kalite +AR-GE	+güvenilir +tarafsız	+yaratıcı +düşünce +tasarım	+tasarım +sektör öncüsü olmak	+sağlık +topluma katkı +saygı	+güçlü +entegre +tutkulu +enerjik +hevesli +performans odaklı +çevik +duyarlı +çeşitlilik	+yetenek +kapasite +dinamik +hızlı +rekabetçi +girişimci +yenilikçi +müşteri memnuniyeti	+performans +çevre +yaşam +saygı +yenilik	+müşteri +dürüst +sorumlu +çözüm odaklı +ilham verici +yenilikçi

3.4.Araştırmada Veri Analizi

Araştırmanın bu bölümünde firmaların hangi stratejik yönetim okulunu benimsediğini öğrenmeye yönelik strateji, strateji oluşum, strateji uygulama kavramlarını nasıl algıladıklarını ve kendileri nasıl uyguladıklarını sırasıyla açıklanmaktadır. Ardından rekabetçi değerler modeli örgüt kültürünün hangi örgüt kültürü profilini temsil ettikleri öğrenmeye yönelik; örgüt kültürü, lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarını nasıl algıladıkları sırasıyla açıklanmaktadır.

3.4.1. Otomotiv Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Firma yöneticisi stratejiyi; *“Kurduğumuz hedefler doğrultusunda daha iyi yerlere gelebilmek için elde olan imkanları kullanarak planlı çalışmaktır.”* olarak tanımlarken strateji oluşturmayı; *“Çalıştığımız sektör içerisinde en iyisi olmak ve bu sektördeki müşterilerin tümüne hitap edip rakiplerden kaynaklanabilecek çekişmelere karşı güçlü durabilmek adına planlar yapmak”* olarak tanımlamıştır.

Yöneticinin verdiği bu cevaplar göz önünde bulundurulduğunda elde olan imkanlar ile rakiplere karşı güçlü konuma gelmek istemesi tasarım okulunun prensiplerine benzemektedir.

Bu hususta tasarım okulunun varsayımları ile örtüşen şöyle bir cevap da alınmıştır. *“Yöneticilerin kontrolünde ve planlı hareket etmek kesin sonuca varmamız için büyük etkindir, yaptığımız işin bilincinde olursak yürüdüğümüz yolda karşımıza çıkan engeller bizim için sorun olmayacaktır.”* diyerek tasarım okulunun strateji oluşturma süreci bilinçli bir halde tepe yönetimin kontrolünde yürütülmeli varsayımını da desteklemektedir.

Firmanın yöneticisi strateji uygulamaya yönelik prensiplerini, *“Tüm işi bir kişiye yüklemektense iş bölümünü uygun olan çalışana dağıtarak ve herkesin üzerine düşen sorumluluğu almasını sağladıktan sonra başlamaktadır.”* şeklinde ifade etmiştir. Bu noktada da tasarım okulunun strateji tam olarak oluşturulduktan sonra uygulamaya kolayca konulmalıdır varsayımını destekler niteliktedir.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici örgüt kültürünü; *“Tüm çalışanların görevleri formasyon sürecinde öğretilir. Üretim bölümündeki tüm çalışanlar üretim sürecindeki tüm işleri bilir ve yapabilirler. Tüm çalışanlar üstleri tarafından kontrol ve denetimlere tabi tutulurlar.”* olarak özetlemiştir.

Örgütün liderini; *“Liderin sürekli vizyonunu geliştirmesi, ufkunu açık tutması yeniliklere açık olup öğretici olması gerekmektedir.”* şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel etkililiği nasıl sağladıklarına ilişkin soruya ise yönetici; *“Verimli çalışma sistemimiz ile etkili olabiliriz ancak. Üretim bölümümüz süre ile üretim yapmaktadır. Böylelikle yaptığımız kontroller ile etkililiği ölçebiliyoruz”* şeklinde cevap vermiştir.

Toplam kalite yönetimini anlamaya yönelik sorumuza; *“Kaliteli üretim yapıp ürünlerimizi pazara sunabilmemiz için süreç belirli prosedürlere göre detaylı denetlenmektedir.”* olarak cevap vermiştir.

İnsan kaynakları yönetimini ise; *“üretime dayalı bir firma olduğumuz için bu süreci iyi yönetebilecek bir uzman ile çalışıyoruz.”* şeklinde cevaplamıştır.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

... 2002 yılından bu yana, otomotiv sektörü için yüzey geliştirme ürünleri üreten, köklü ve başarılı bir aile şirkettir. Sunduğu geniş ve kaliteli ürün yelpazesi ile yıllardır bölgesinin bilinen en güvenilir ürün sağlayıcılarından biri olmayı başarmıştır. Ürünlerinde kaliteyi her zaman ön planda tutmayı kendisine hedef edinmiş, bu yüzden ar-ge çalışmalarına oldukça önem vermektedir.

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelinin türü olan hiyerarşi kontrol kültürüne örnek niteliktedir.

Otomotiv sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında tasarım okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde hiyerarşi kültürüne örnek niteliktedir. Hiyerarşi kültürünün iç odaklılık ve bütünleşme, istikrar ve kontrolü vurgulayan, formellik yapısının yüksek oluşu, tüm işlemlerin resmi kurallar ve

politikalara göre yürütülmesi tasarım okulunun varsayımlarından tepe yönetiminin etkin oluşu görüşü ile örtüşmektedir.

3.4.2. AR-GE Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Firma yöneticisi stratejiyi, *“Hedeflere ulaşmak için net çizilmiş çizgilerdir. Yani plan dahilinde amaç hedeflere ulaşmada kısa patika diyebilirim. Tabi ki tam anlamıyla hedefe kitlenmek değil ama hedef doğrultusunda başarı için oluşturulan tüm çalışmalardır.”* strateji oluşturmayı ise; *“rakiplerimizi göz önüne aldığımızda işletmemizin nasıl başarıya, hedeflerine ulaşabileceğini geniş bir perspektif çizmek veya başarı felsefesi oluşturma.”* şeklinde tanımlamaktadır.

Yönetici strateji oluşum sürecini, *“Asıl işi yapan yani faaliyetler alanına ürün/hizmeti çıkaran kişinin notları ile başlanabilir. Ürün/hizmete dair negatif notlar buna ek olarak bir SWOT Analizi yapılır. Çizilen rotaya ulaşmada artık diğer birimlere de görev veya kontrol noktaları ortaya koyulmuş olur. Kurulum, görev ve kontrol mekanizması oluşturularak, süreç hataya düşmeden her aşamanın kalitesi ölçülerek tamamlanır. Son evrede üst yönetim onayı ile tamamlanır.”* şeklinde özetlemiştir.

Yöneticinin bu cevapları, planlama okulunun, hedefler belirlendikten sonra SWOT Analizi yapılır, finansal analizlerden geçtikten sonra uygun olan strateji seçilir ve uygulanır varsayımını doğrular niteliktedir.

Yönetici strateji uygulama sürecine ilişkin ise *“Başlangıçta belirlenen hedefe tutarlı, ulaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır. İş bölümü, koordinasyon ve denetim mekanizması önemli noktalar. Stratejinin kontrol edilir, gerekirse kök neden analizi yapılarak planın sapması veya hata payı önlenir. Ara raporlar ve rolling çizelgeleri ile durum kontrol edilebilir. Burada görevler belirlenen notlar, hatların hayata geçirilmesi, hayata geçirilme sürecindeki destek ve denetimdir. Kontrol stratejinin her aşamasında var olan bir kavramdır. Plan çizilen rotanın çerçevesini oluşturur. Tutarlı ve uygulanabilir bir stratejinin varlığı kontrolü ve bilinçli bir süreç ile sağlanır. Tüm bu kavramlar yap bozun bir parçası gibi düşünülebilir, ulaşmak istenen amaç büyük resim için bunlar olmazsa eksik nokta hemen fark edilir.”* şeklinde açıklama yapmıştır.

Yönetici verdiği bu cevap planlama okulunun, stratejiler kontrol listeleriyle tanımlanan ve tekniklerle desteklenen, ayrı adımlara ayrılan kontrollü ve bilinçli resmi planlama sürecinden kaynaklandığı varsayımını doğrulamaktadır.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici örgüt kültürünü *“Çalışanlar belirli görev tanımlarına uygun olarak görevlerini yerine getirmektedir ve belirli prosedürler doğrultusunda kontrol ve denetimler sağlanır. Çalışanlar arası formel iletişim aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağı şeklindedir.”* olarak özetlemiştir.

Lideri *“Destek ve denetim kısmında iş planı ve bölümlendirme aşamalarında yardımcıdır. İş akışının takibinde yönlendirme ve kontrol mekanizması görevini üstlenir.”* olarak tanımlamıştır.

Örgütsel etkililiği nasıl sağladıklarını, *“Faaliyet alanımız genellikle test yapmak üzerine olduğu için bu testlerin güvenilirliği hem bizim için hem de müşterilerimiz için çok kıymetlidir. Bu nedenle sonuçların sorunsuz olması için süreçlerimiz çok sıkı denetlenmektedir.”* cümleleri ile ifade etmiştir.

Kalite yönetim sisteminin nasıl sağlandığını şöyle ifade etmiştir: *“Firmamızın kalite yönetim sistemini TS EN ISO 9001 ve TS EN ISO/IEC 17025 Standartlarının gereklerini yerine getirecek şekilde dökümanite edip belgelendirmekte ve etkinliğini sürekli iyileştirmektedir.”*

İnsan kaynakları yönetimini *“Firmamız insan kaynakları yönetimi, müşterilerin ve çevrenin beklentileri doğrultusunda kaliteli, güvenilir ve tarafsız hizmet sağlayabilmek için, kalite sisteminin en önemli parçası olarak kabul edilmektedir.”* olarak tanımlamıştır.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“Ar-Ge faaliyetlerini yürüten ve destek olan, takip edilen, alanında yeni test ve analiz metotları ve standart geliştiren çok amaçlı uluslararası akredite bir araştırma merkezi olmaktır. Tüm paydaşlara farkındalık oluşturmak, bilinçlendirmek ve kendi alanlarında sürdürülebilirliklerini sağlamaya katkıda bulunmak amacı ile, sektördeki gelişmeleri takip etmek, uygulamak ve uygulanmasını sağlamak ve alanımızda; güvenilir ve tarafsız, Ar-Ge, test, analiz ve muayene faaliyetleri gerçekleştirmektedir.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelinin türü olan hiyerarşi kontrol kültürüne örnek niteliktedir.

AR-GE sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında planlama okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde hiyerarşi kültürüne örnek niteliktedir. Hiyerarşi kültürünün iç odaklılık ve bütünleşme, istikrar ve kontrolü vurgulayan resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar varsayımı ile planlama okulunun, strateji oluşum sürecini adım adım kontrollü ve bilinçli bir süreç olarak görüyor oluşu örtüşmektedir.

3.4.3. Tekstil Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici stratejiyi, *“mağazadan mağazaya, AVM'den AVM'ye değişen yönetim tarzı.”* şeklinde tanımlamıştır. Yönetici strateji oluşturmaya, *“Mağazalarımızın bulunduğu konuma göre hedef belirlemek.”* şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca, *“Stratejiyi ilk aşamada tepe yönetici belirliyor. Ama mağazaya indirgediğimiz zaman -müşterilerden dönüş alan- çalışanların katkıları ile de de şekillendirebiliyoruz. Çevrenin de katkısı ile stratejiyi oluşturuyoruz. Her mağazanın ayrı bir yönetim şekli yok. Her mağazada standardizasyonu yakalamaya çalışıyoruz.”* açıklaması ile çevrenin strateji oluşturma sürecindeki önemini de vurgulamıştır.

Yöneticinin verdiği *“mağazadan mağazaya”* şeklindeki cevaplar konumlandırma okulunun strateji pazarda görülebilen tanımlanabilir konumlardır varsayımını doğrular niteliktedir.

Yönetici strateji oluşum sürecini şöyle özetlemektedir: *“Mağazamızın konumuna göre hangi ürünlerimizi satışa çıkartacağımızı, nasıl özelliklere sahip olan personeller ile çalışacağımızı belirliyoruz. Mağazanın bulunacağı çevre bizim stratejilerimizi belirliyor. Örneğin Nişantaşı mağazamız ile Kozyatağı mağazamızın çalışan özellikleri farklı olabiliyor (yabancı dil bilmek gibi). Mağazalarımızın konumuna göre ve mağazamızın*

müşteri potansiyeline göre strateji belirleniyor. Çalışanlarımıza mağazanın el kitapçığında bulunan eğitimler veriliyor. Belirli zaman aralıkları ile kontrol listelerimize göre gerekli denetimler gerçekleştiriliyor. Müşteriler ile birebir temas halinde olan çalışanlarımızın fikirleri de alınıyor bu süreçte. Butik mağazacılık anlayışı ile kişisel hizmet veriyoruz müşterilerimize. Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimsemekteyiz... Departman mağazalar gibi her kesime hitap eden değil birebir hizmet veren belirli bir müşteri potansiyelini hedefleyerek hareket ediyoruz.”

Konumlandırma okulunun, pazar yerinde rekabet üstünlüğü sağlamak istiyorsa rekabet stratejilerinden birini uygulamalıdır. Strateji oluşturma süreci analitik hesaplamaya dayalı genel pozisyonların seçiminden biridir. Bu süreçten tam anlamıyla atılan stratejiler ortaya çıkar ve daha sonra belirlenir uygulanır şeklindeki varsayımına örnek niteliktedir. Yöneticinin cevabı müşteri odaklı stratejiler belirlediklerini gösteriyor. “*Müşteri odaklı*” olarak ifade ettiği strateji Porter’ın rekabet stratejilerinden odaklaşma stratejisini benimsediklerini gösteriyor.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici örgüt kültürü özelliklerini, “*Firmamızda müşteri odaklı çalışma sistemi mevcuttur. Çalışanlarımız müşterilere birebir sohbet ederek servis vermektedir. Çalışanlar bireysel ve mağaza bazlı olarak ödüllendirilmektedir. Belirli satış kotaları var her çalışanın. O kotaları tamamlamaları için motivasyon çok önemlidir.*” olarak özetlemiştir.

Lideri, “*Tasarlanan stratejilerin en iyi şekilde gerçekleşmesi için çalışanlara örnek olması gerekir. Liderin en önemli görevi satışa yönelik motivasyon sağlamaktır.*” olarak tanımlamıştır.

Yönetici örgütsel etkililiği nasıl sağladıklarını şöyle ifade etmiştir. “*Çalışanlarımızı motive ederek, onları bu satış konusunda yönlendirerek satış hedeflerine ulaşmalarını sağlıyoruz. Aylık ve yıllık satış hedeflerinin tutturulması örgütsel etkililiği yakaladığımız anlamına gelmektedir.*”

Toplam kalite yönetimine yönelik soruya, “*müşteri odaklı stratejileri benimsiyoruz. Bu nedenle müşteri bağlılığı bizim için önemli. Satış esnasında ve satıştan sonra da müşterilerimizle iletişim halinde oluyoruz, müşteri taleplerini öğrenebilmek için.*

Ürünlerimizin sınıfının en iyisi olması da bizim için bir kalite kriteridir.” şeklinde cevap vermiştir.

İnsan kaynakları yönetimini “Belçika kökenli bir firma olduğumuz için genel merkezde alınan kararları, stratejileri çalışanlara en iyi şekilde aktaran birimimiz insan kaynakları birimidir. Tepe yönetim ile satış temsilcilerimiz arasında köprü görevini üstlenmektedir.” olarak tanımlamaktadır.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“Adımınızı hafifletir, kendi yolunuza gitmek için merakınızı güçlendiririz. Daha önce hiç gitmediğiniz yerlerde canlı ve renkli bir hayat yaşamanız için çalışıyoruz. Kendi yolunuza gitmeniz için sizi güçlendirmek istiyoruz. Bu yüzden tüm yaratıcılığımızı ve hazır düşünmemizi, düşünceli tasarımları rahat bir serinlikle geliştirmeye enjekte ediyoruz. Basitçe söylemek gerekirse, hareketliliğe ilham veren ve hayatınızı hafifleten çantalar tasarlıyoruz.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn’in rekabetçi değerler modelinin türü olan Pazar rekabet kültürüne örnek niteliktedir.

Tekstil sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında konumlandırma okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde Pazar kültürüne örnek niteliktedir. Pazar kültürünün dış odaklılık ve farklılaşma, istikrar ve kontrolü vurgulayan rekabetçi, kazanmayı amaçlayan, pazar liderliği kavramları konumlandırma okulunun rakiplere karşı pazarda rekabet avantajı elde etme varsayımı ile örtüşmektedir.

3.4.4. Gıda Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici stratejiyi, *“Karı, büyümeyi geçmiş ve gelecek yıllara göre planlamak.”* şeklinde strateji oluşturmayı ise, *“Geçmiş tecrübelerden faydalanarak büyüme ve gelişme sağlamak için, geleceğe yönelik bir rota oluşturma sürecidir.”* şeklinde tanımlamıştır.

Yöneticinin bu cevapları öğrenme okulunun stratejiler, geçmiş göz önünde bulundurarak geleceğe ilişkin planlar oluşturmak varsayımını temellendirmektedir.

Strateji oluşturma ve uygulama sürecini tek bir kişinin yönetmediğini, birden fazla kişinin bu sürece müdahil olduğunu şöyle açıklamaktadır: *“Strateji oluştururken Merkez Ofis İsviçre ve Türkiye Ofisi Ön hazırlıklar sonrası mevcut yıl ve gelecek yıla ait planları belirlemelidir. Strateji oluşum sürecine Türkiye Merkezinde CEO ve CFO başta olmak üzere İsviçre Merkezde de yönetim kurulu ve İsviçre Merkez CEO’muz planlama da ve stratejik yönler belirlemede sürece dahil olurlar.”* Strateji oluşturma ve uygulama sürecini yöneten lideri ise, *“Lider şirketin geçmiş ve gelecek dönemlerine ait veri ve büyümelerini iyi analiz etmelidir.”* şeklinde tanımlamıştır.

Yöneticinin bu cevabında *“stratejik yönler belirleme”* kavramını kullanması öğrenme okulunun varsayımı olan lider strateji belirlemez, stratejik öğrenme sürecini yönetir varsayımını desteklemektedir.

Tüm bunlara ek olarak, *“Değişime ve gelişime her zaman açık bir yapıya sahibiz, fikirleri benimser, ödüllendirir ve takdir ederiz. Hayata geçen fikirleri geliştirmek ve devamlılık sağlamak için çalışırız.”* cümleleri ile de değişimin her daim var olduğuna vurgu yapılmaktadır. Öğrenme okulunun stratejik yönetim, düşünce ve eylem, kontrol ve öğrenme, istikrar ve değişim arasındaki ince ilişkilerin hazırlanması varsayımını doğrulamaktadır.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Firmanın örgüt kültürü özellikleri: *“Daha az hiyerarşi ile şirket hedeflerini gerçekleştirme amacıyla olan inisiyatif alabilen, sürekli öğrenme ve gelişmeye açık olan, takım ruhunu hissedebilen çalışan profiline sahibiz. Çalışanların; yaptıkları işi, iş sonuçlarında doğrudan görebiliyor olması yüksek performans kültürünü destekler. Firmamız Sürdürülebilir Mükemmellik ilkesiyle, sıfır hata, bir takım, yüzde yüz başarı felsefesini benimsemiştir. Hammaddenin üretiminden müşteriyle buluşmasına kadar geçen her süreçte çalışanlar, ortak bir hedefe koşarlar.”* olarak özetlemiştir.

Yönetici lideri: *“Gerçek bir lider öncelikle şirketinin çıkarları ve menfaatleri doğrultusunda çalışmalıdır. Bunu göz önünde bulundurarak lider şirketin geçmiş ve gelecek dönemlerine ait veri ve büyümelerini iyi analiz etmelidir. Tüm bunların yanı sıra*

lider çalışanların gözünde sözüne saygı duyulan, yakınlık hissedilen, grup çalışmalarını iyi yönetebilen, sevilen bir karaktere sahip olmalıdır.” bu cümleler ile tanımlamaktadır.

Yöneticinin örgütsel etkililiği sağlamak için nelere dikkat edildiğini “Başarımızın temelinde çalışanlarımız vardır. Birbirimize itibarlı ve saygılı davranır ve herkesten kişisel sorumluluk duygusunu geliştirmesini bekleriz. Değerlerimize saygı duyan, yetenekli ve istekli kişileri işe alır, gelişimleri ve ilerlemeleri için eşit fırsatlar sunar, kişisel gizlilik haklarını korur ve tacizin ve ayrımcılığın hiçbir şekline izin vermeyiz.” şeklinde özetlemiştir.

Yönetici toplam kalite yönetimini nasıl sağladıklarını “Birbirimizle ilişkilerimizde karşılıklı saygı, güven ve şeffaflık gibi tutumları belirtir ve açık iletişimi ve iş birliğini teşvik eder. Ayrıca, uzun dönemli başarımızın en doğru ve en iyi çalışanı elde etme, geliştirme, koruma ve elde tutma kapasitemize bağlı olduğuna inanıyoruz.” cümleleri ile ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini, “İş faaliyetlerimizde insan hakları Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin insan hakları ve çalışma konusunda yönlendiren ilkelerini tümüyle destekliyor ve iş faaliyetlerimizde iyi bir insan hakları ve çalışma uygulamalarına iyi bir örnek oluşturmayı amaçlıyoruz.” şeklinde açıklamıştır.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“Firmanın amacı yaşam kalitesini artırmak ve daha sağlıklı bir geleceğe katkıda bulunmak. Daha iyi ve sağlıklı bir dünya yaratmak için çalışıyoruz. İnsanları daha sağlıklı hayatlar sürmeleri için teşvik etmeyi amaçlıyoruz. Böylelikle toplumlara katkıda bulunuyoruz. Değerlerimiz iş yapış biçimimize yansıtılmıştır. Yasalar ve dürüstlük çerçevesinde hareket ederek hem çalışanlarımıza hem de iş ortaklarımıza saygı duyuyoruz.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn’in rekabetçi değerler modelinin türü olan klan iş birliği kültürüne örnek niteliktedir.

Gıda sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında öğrenme okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi,

vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde klan kültürüne örnek niteliktedir. Klan kültürünün iç odaklılık ve bütünleşme, esneklik ve inisiyatif vermeyi vurgulayan örgütün aile gibi olması, liderin mentor olarak görülmesi öğrenme okulunun da liderin öğrenme sürecini yöneten kişi olarak görmesi varsayımları örtüşmektedir.

3.4.5. Giyim Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici stratejiyi, *“Her firma gibi bizde firmamızı bir amaç uğruna kurduk ve tabi ki bu yolda hedeflerimize ulaşmak için birtakım yöntemlere başvurduk. Bir işi layıkıyla yapmak için yetenek ve becerilerle çıkılan yolda stratejiyi de doğru şekilde belirlemek gerekir. Bu doğrultuda bir şeyleri doğru algılamak, görmek yani vizyonumuz doğrultusunda çizilen yolu strateji olarak tanımlayabilirim.”* cümleleri ile açıklamıştır.

Yönetici strateji oluşumunu; *“Mağazamızın uzun vadede ayakta kalmasını sağlamak için stratejiyi doğru belirleyip, yenilikçiliği ilke edinerek hareket etmemiz lazım. Bunun için fuarları, rakip firmaları, yeni çıkan modelleri takip etmek gerekir. Ancak seri üretim şekilde hizmet vermediğimiz, daha bireysel hizmet verdiğimiz için dış çevre strateji oluşum sürecimizde belli bir yere kadar etkilidir. Bu nedenle de iç yetkinliklerimizi doğru analiz etmemiz gerekir. Bu doğrultuda tasarımcılarımızın yaratıcılıklarını destekleyen stratejiler oluşturmaktayız.”* cümleleri ile açıklamıştır.

Yönetici strateji oluşum sürecinde liderin önemini şu cümleler ile ifade etmiştir: *“Lider yenilikçi ve yaratıcı ruhunu her daim canlı tutmalı. Modayı takip etmeli, rakipleri yakından takip etmeli, müşteri taleplerini iyi analiz etmeli ve tüm bunları kendi yetenekleri ile harmanlayarak firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlamalıdır.”*

Strateji uygulamayı; *“Oluşturulan stratejilerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar ilk olarak disiplindir. Düzenli ve istikrarlı çalışma sonucu ile ve tabi ki sağlam kurulmuş olan bir takım ruhu ile mağazamızın dinamiğini her zaman dik tutabiliyoruz. Böylece yöneticinin sağlamış olduğu refah ortamı ile birleşen disiplin yenilikçi bir stratejiye ulaşırken rakipler ile mücadelede başarı gösterilebiliyor.”* şeklinde açıklamıştır.

Yöneticinin “...yetenek ve becerilerle çıkılan yol..., ...vizyonumuz doğrultusunda çizilen yol..., ...dış çevre strateji oluşum sürecimizde belli bir yere kadar etkilidir..., ...lider yenilikçi ve yaratıcı ruhu...” gibi kullandığı kavramlar girişimcilik okulunun strateji liderin vizyonudur ve strateji oluşum sürecinde dış çevrenin göz ardı edilmesi gibi varsayımlarını doğrular niteliktedir.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici örgüt kültürünü: “*çalışanlarımız yetenekli, yaratıcı, müşteriler ile iyi ilişkiler kurabilen beklentilerini karşılayabilen, iletişimi kuvvetli kişilerden oluşmaktadır. Çalışanlarımız arasında tatlı rekabetler vardır. Bu rekabet firmamız adına olumlu yöndedir. Sadece çalışma arkadaşları arasında değil çalışanlarımız kendileri ile de rekabet halindedir. Her daim kendini geliştirmeye çalışırlar. Belirli prosedürlerimiz yoktur. Satış çok bireysel bir eylemdir. Önemli olan müşterinin isteklerine cevap verebilmektir.*” cümleleri ile özetlemiştir.

Yönetici lideri: “*Lider yenilikçi ve yaratıcı ruhunu her daim canlı tutmalı. Modayı takip etmeli, rakipleri yakından takip etmeli, müşteri taleplerini iyi analiz etmeli ve tüm bunları kendi yetenekleri ile harmanlayarak firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlamalıdır.*” şeklinde tanımlamıştır.

Yönetici örgütsel etkililiği sağlama yöntemlerini şöyle açıklamıştır: “*Firmamızın en etkili halde hizmet sunabilmesi için, rakiplerimizden daha geniş ürün yelpazesine sahip olmamız gerekir. Bu da daha fazla tasarım, daha fazla yenilik, daha fazla farklılık anlamına gelmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için çalışanlarımızın yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak ortamın sağlamaya çalışmaktayız.*”

Yönetici toplam kalite yönetimi “*müşteri isteklerini iyi analiz ederek, satış sonrası memnuniyeti sağlayarak ve her daim yenilikleri kovalayarak kaliteyi yakalamaktayız.*” şeklinde açıklamıştır.

Yönetici insan kaynakları yönetimi: “*Çalışanlarımızın iş yerinde formel veya informal ilişkilerinde ihtiyaç duyduklarında her daim destekçileri olan, danışmanlık görevini üstlenen departmanımız.*” olarak tanımlamıştır.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“Eşsiz tasarımlar ile sektörde moda öncüsü olmak. Müşterilerin hayal ettikleri kostümleri, en güzel günlerinde en güzel şekilde hazırlamak.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn’in rekabetçi değerler modelinin türü olan adokrazi yaratıcı kültürüne örnek niteliktedir.

Giyim sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında girişimcilik okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde adokrazi kültürüne örnek niteliktedir. Adokrazi kültürünün dış odaklılık ve farklılaşma, esneklik ve inisiyatif vermeyi vurgulayan varsayımı, örgütü bir arada tutan şey denemeye bağlılık ve yeniliktir varsayımı ile girişimcilik okulunun yenilik temel bileşendir varsayımları örtüşmektedir.

3.4.6. Turizm Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici stratejiyi, *“işimizi başından sonuna kadar nasıl yapacağımızı bütün evrelere göre hesap edip ona göre hareket etmek.”* olarak ve strateji oluşumunu ise, *“bütün detaylarını arkadaşlarımız ile bir araya gelip bu işi nasıl yapacağımızı enine boyuna konuşup bir karara bağlama süreci.”* şeklinde tanımlamıştır.

Yöneticinin verdiği bu cevaplar kültür okulunun strateji geliştirme ortaklaşa bilişin yönetilmesi neticesinde gerçekleşir varsayımını doğrulamaktadır.

Yönetici örgüt kültürü ve strateji ilişkisine yönelik görüşleri şöyledir: *“Kültür ve strateji iç içe geçen şeylerdir. Örgütün kültürü strateji oluşumunu etkiler. Kültür binanın temeli gibidir, strateji ise o temelin üzerine inşa edilen bina gibidir.”*

Yöneticinin verdiği cevap kültür okulunun strateji, örgüt kültürü ile uyumlu olmalıdır. Örgütü ayakta tutan değerlere uygun olmayan stratejiler örgüt tarafından kabul görmezler. Bu nedenle örgüt kültürünün desteğini almalıdır varsayımlarını destekler niteliktedir.

Yönetici strateji oluşum sürecini ise şöyle özetlemektedir: “Tüm departman müdürleri ile kendi departmanlarına dair fikirlerini alıp umumi stratejiyi belirleniyor. Yatırımlar, planlar bütçeler konuşulur. Tüm çalışanların fikirleri alınıyor. Müşteri taleplerini bilmeden belirlenen strateji çok ütöpik olur zaten. Devletin belirli prosedürleri doğrultusunda da stratejilere yön veriliyor. Denetimi de sağlık hizmetlerini de devlet yapıyor. Onların belirlediği rota dahilinde stratejiler oluşturuyor. Ana fikir ortaya atılıyor. Teklif ve öneriler dinlenip karara varılıyor.

Yönetici ortaklaşa alınan kararlara yönelik bir örneği şöyle dile getiriyor: “Daha önce yaşadığım bir toplantıdan tüm çalışanların katılımını istedim ve yemek yapan çalışanımızın önerisi bizim stratejimizi belirlemişti. Bizim felsefemiz zaten Mevlana’nın ‘Çobanı bile aşağı görme çoban da senden iyi bilir’ sözlerinden yola çıkmaktadır. O yüzden lider fikirlere açık herkesi dinleyen ama son kararı kendi verendir.”

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici örgüt kültürü özelliklerini: “çalışanların birbirleri ile dostane ilişkiler kurduğu bir firmayız. Satış temsilcilerinin yoğunlukta olduğu bir departman yapımız var ancak bu bizim için müşteri her zaman haklı demek değildir. Çalışanlarımıza tek tek önem veriyoruz. Onların dertlerini dinliyor çözüm üretiyoruz. Çalışanlarımıza verdiğimiz değer de bize başarıyı getiriyor.” şeklinde özetlemiştir.

Yönetici lideri, “Lider ana fikri ortaya atar. Teklif öneri dinler karara varır. Daha önce yaşadığım bir toplantıdan tüm çalışanların katılımını istedim ve yemek yapan çalışanımızın önerisi bizim stratejimizi belirlemişti. Bizim felsefemiz zaten Mevlana’nın sözü ‘çobanı bile aşağı görme çoban da senden iyi bilir’ den gelmektedir. O yüzden lider fikirlere açık herkesi dinleyen ama son kararı kendi verendir.” cümleleri ile açıklamıştır.

Yönetici örgütsel etkililiği, “Çalışanlarımızın iş yerindeki huzurlu ortamını sağlamak onların satışlarına da yansıyacaktır. Onları motive etmek, aile gibi olduğumuzu hissettirmek zaten başarıyı kendiliğinden getirecektir. Tüm bunlar örgütsel etkililiği meydana getirmiş olur.” olarak ifade etmiştir.”

Toplam kalite yönetimini “Çalışma arkadaşlarımızın firma içinde ve müşteriler ile iyi ilişkiler kurması satış sonrasında da iletişim halinde olması her daim kaliteyi getirecektir.” cümlesi ile tanımlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimini “Çalışanların firmaya bağlılığını sağlayan, problemleri olduğunda onlara çözüm odaklı yaklaşan, gerekli görüldüğünde eğitimler seminerler düzenleyen departmanımız.” olarak tanımlamıştır.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“Şirketimizin yetenek ve kapasitesi doğrultusunda, müşterilerimizin tüm hizmet beklentilerini dünya standartlarında karşılamak. Dinamik bir ekip çalışması ile hızlı, rekabetçi ve müşterilerimizin beklentilerini karşılayan hizmetler sunmak. Ülke ve bölge ekonomisine katkıda bulunmak. Mevcut ve yeni hizmetlerimiz ile faaliyet bölgelerimizin gelişiminde önemli roller alarak sürekli girişimci olmak. Yenilikçi bir şirket olarak, geleceği şekillendirme arzusu ve insanlığa faydalı olan yenilikler üretme konusundaki kararlılığının arkasında durmak. İnsana odaklı çalışmayı temel almak. Tüm kalite planlarını müşteri memnuniyetine dayandırmak. Yalnızca bulunduğu bölgede değil ülke çapında bir marka olmak.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn’in rekabetçi değerler modelinin türü olan klan iş birliği kültürüne örnek niteliktedir.

Turizm sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında kültür okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde klan kültürüne örnek niteliktedir. Klan kültürünün iç odaklılık ve bütünleşme, esneklik ve inisiyatif vermeyi vurgulayan, örgüt insan kaynakları gelişimine, tutarlılığa ve değerlere önem verir varsayımı ile kültür okulunun geliştirilen stratejiler örgütün değerleri, inançları, normları ile uyumlu olmalı varsayımı ile örtüşmektedir.

3.4.7. Petrol Rafineri Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici stratejiyi, “Şirketin hedeflerine ulaşması için yol ve yöntemlerin tümüdür.” şeklinde strateji oluşumuna yönelik ise “Hedefi de yolu da piyasa belirliyor. Şirket olarak belirli hedeflere ulaşmak için; Türkiye’nin akaryakıt ihtiyacı, ürün gamındaki

istatistikler, rakiplerin Türkiye'deki bölgesel değişimleri (örneğin Akdeniz nüfusunun artması) gibi birçok kalem inceleniyor. Tüm bunlara göre strateji belirleme direktörlüğümüz tarafından strateji en kısa en ekonomik yoldan nasıl hedefe ulaştıran yöntem seçilir.” şeklinde açıklama yapmıştır.

Yöneticinin verdiği bu cevaplar çevre okulunun; çevre, strateji oluşturma sürecinin başrolüdür ve örgüt çevreden gelen güçlere karşılık vermelidir, aksi halde elenecektir varsayımlarını destekler niteliktedir.

Yönetici “Çevrede oluşan müşteri talepleri veya kanuni zorunluluk gibi durumlarda tüketiciye hizmet hedeflerimiz, pazardan geri kalmama, pazara entegre olma gibi hususla doğrultusunda çalıştay toplantıları düzenlenir gerekli görüldüğünde organizasyon yapısında değişimler gerçekleşebilir yeni departmanlar kurulabilir.” bu görüşleri ile çevrede oluşan değişimlere karşı nasıl tepki verdiklerini ifade etmektedir. Yöneticinin bu cevabı çevre okulu strateji oluşum sürecinde dış çevrede oluşabilecek tüm değişikliklere ve bu değişikliklere karşı uyum sağlar varsayımına örnek teşkil etmektedir.

Yöneticinin stratejilerin uygulanmasına yönelik açıklamaları ise şöyledir: “Stratejilerin uygulaması sırasında tüketiciye hizmet hedefi, pazardan geri kalmama, yatırım sürecinde pazar uyumlu olma, pazarın beş yıl sonraki halini öngörüüp yatırım yapma gibi hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususta teknik servis direktörlüğü ve üretim planlama departmanları yıl bazında ürün incelemeleri yapıyor. Ürün karlılığındaki değişimler raporlanıyor. Ve mavi veya beyaz yakalı çalışanların görevlerinde iyi olması da uygulamayı kolaylaştırıyor. Yöneticinin bu cevabı da stratejilerin uygulanmasında çevrenin önemini vurgulamaktadır.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Örgüt kültürü özelliklerini yönetici “Firmamız, Koç Holding ve Shell ortaklığından oluşmaktadır. Dolayısı ile örgüt kültürü de bu iki kültürün sentezinden oluşmaktadır. Ama genel olarak söylemem gerekirse çalışanlarımız dürüst, hırslı, rekabetçi, gerektiğinde fazla mesai yapan, sürekli gelişmeyi hedefleyen, yetki ve sorumluluklarının bilincinde olan kişilerden oluşmaktadır. İşleyiş ve çalışma prosedürlerimiz genel hatları ile bellidir, çalışanlarımız ona göre hareket ederler. Belirli dönemlerde denetleme ve kontrollerimiz olur. Koç Holding’in kendi denetimleri Shell’in kendi denetimleri ayrı ayrı olur. Bunların

haricinde iş sağlığı ve güvenliği denetimlerimiz ve devlet tarafından gerçekleştirilen denetimlerimiz olur.” şeklinde özetlemiştir.

Yönetici lideri, *“Amiyane tabirle yolu çizen liderdir. Hem süreci belirleyen hem de son noktayı koyan kişidir lider. Bu nedenle yol gösterici ve denetleyici bir yapıya sahip olması gerekir.”* olarak tanımlamıştır.

Yöneticinin örgütsel etkililiğe dair açıklamaları şöyledir: *“Küresel rekabette kalıcı olmak ve başarı için teknolojik yetkinliğe ulaşmak isteyen, dünyada rekabet yeteneği yüksek ve yenilikte öncü şirket olma hedefleyen firmamızda, petrol rafinaj sektöründe, yetiştirilmesi uzun yıllar gerektiren nitelikli, deneyimli, eğitilmiş çalışan unsuru, ülke ekonomisi, ülke güvenliği ve toplum hayatı bakımından son derece önemli tesisler olan rafinerilerimizin karlı, verimli ve güvenli şekilde çalıştırılmasında büyük önem taşımaktadır.”*

Toplam kalite yönetimini *“Kalite yönetim sürecimizde tedarikçilerimiz ve müşterilerimizle birlikte hareket etmekteyiz rafinerilerimizin içerisinde müşterileri firmalar ile entegre sistemlerimiz mevcuttur. Ürünlerimizin her daim daha iyi olması için çalışmaktayız.”* sözleri ile açıklamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimini: *“Kalıcı rekabet üstünlüğünün gelişmiş ve nitelikli işgücüyle oluşacağı inancıyla en önemli yatırımını insana yapmaktadır. Çalışanların firmaya bağlılığını ve memnuniyetini artırmak için çalışanların beklenti ve önerilerine önem vermekte ve olabildiğince iyileştirmeler yapıp standartları yükseltmektedir.”* şeklinde ifade etmiştir.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“Petrol sektöründe performansına özenilen, çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü bir şirket olmaktadır. Yenilikçi uygulamalarla sektörümüzü yönlendirmek ve ülkenin petrol ürünleri ihtiyacını karşılamaktır.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn’in rekabetçi değerler modelinin türü olan pazar rekabet kültürüne örnek niteliktedir.

Petrol rafineri sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında çevre okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi,

vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde pazar kültürüne örnek niteliktedir. Çevre okulu iç çevreden ziyade dış çevreye odaklanmıştır. Dış çevrede oluşan değişimlere en iyi ayak uydurabilen örgütlerin rekabet avantajı elde edeceği varsayımını dışa odaklılık ve farklılaşma, istikrar ve kontrolü vurgulayan pazar kültürünün de başarı, pazar payı ve etki demektir. Örgütlenmenin de sıkı rekabete dayandığı varsayımı çevre okulu ile örtüşmektedir.

3.4.8. Lojistik Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici stratejiyi *“Kısa orta ya da uzun vadeli belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanan yöntemler ya da taktikler.”* şeklinde tanımlamıştır.

Strateji oluşumunu *“Şirketlerin bulundukları sektörlerin iç yapısının baz alarak hangi noktalara odaklanması gerektiği ve kaynaklarını nasıl daha aktif kullanacağını belirlediği önemli bir safhadır.”* şeklinde tanımlarken firmanın strateji oluşum sürecinden, *“Lojistik alanında uluslararası şirketler için stratejik öncelik, bağlı bulunduğunuz coğrafi konuma göre şekillenmektedir. Türkiye ekibi Hindistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Katar ve Güney Afrika’nın içerisinde bulunduğu bölgede öncü rol oynamaktadır. Bu sebeple strateji oluşturulurken öncelik olarak bulunduğumuz bölgenin koşullarına göre şekillenir ve bu süreç bölge başkanları ile takip edilir.”* cümleleri ile bahsetmiştir.

Yöneticinin bu cevapları göz önünde bulundurulduğunda, makro düzeyde bir güce sahip olduğu, bulunduğu bölgenin önde gelen lojistik firması olması dolayısıyla güç okulunu temsil ettiği görülmektedir.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici örgüt kültürünü, *“İş tanımları, prosedürler, yetki dağılımı tüm personellerimizin erişebileceği bir sistem üzerinde izlenmekte ve sürekli olarak güncellenmektedir. Motivasyon artırıcı birçok ödül yöntemi, öneri sistemi alt yapısı oluşturulmuştur. Açık ve şeffaf bir iletişim sistemi mevcuttur.”* cümleleri ile özetlemiştir.

Lider: *“Bulunduğumuz bölgenin coğrafi, sosyolojik, kültürel ve en önemlisi ekonomik yapısına bağlı olarak oluşturulacak strateji değişiklik göstereceği için bölge başkanının*

süreci yakından takip etmesi ve doğru analiz yaparak ulaşılabilir hedefler belirlemesi son derece önemlidir.”

Yönetici örgütsel etkililiği nasıl sağladıklarını, *“Genel iş dünyasına ve otomotiv, tüketici ve perakende, enerji, sağlık, endüstriyel ve havacılık ve teknoloji sektörlerinin özel ihtiyaçlarına odaklanarak entegre dünya çapında sınıfının en iyisi hizmetler sunmak için ünlü operasyonel mükemmelliğini uygulamaktadır. Her biri müşterilerimizin tedarik zincirleri üzerinde olumlu etkisi olan birçok küçük adımla mükemmelliğe ulaşıyoruz.”* cümleleri ile ifade etmiştir.

Toplam kalite yönetimini kurdukları ortaklıklarla sağladıklarını şu cümleler ile ifade etmiştir: *“Stratejik ortağımız, dünya çapında lider deniz taşımacılığı ve lojistik grubu olan CMA CGM ile, müşterilerimize tüm ihtiyaçlarını karşılayan eksiksiz bir çözüm yelpazesi sunabiliyoruz.”*

İnsan kaynakları yönetimini *“Lojistik bir insan işidir firmamızda mükemmellik kültürünü teşvik ediyoruz, ancak çalışanlarımız olmasaydı kesinlikle hiçbir şey ifade etmeyecekti. Çalışanlarımız tutkulu, özverili ve anlayışlı ve canlı tedarik zinciri mükemmelliğidir. Bunun karşılığında, çabalarının farkındayız, onları tedarik zinciri ustaları olmaları için güçlendiriyoruz ve bir iş birliği kültürünü teşvik ediyoruz.”* şeklinde özetlemektedir.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“İşimiz için açıkça tanımlanmış bir vizyonumuz var: en profesyonel üçüncü taraf lojistik sağlayıcısı olmak. Bizi bu vizyona ulaşmaya odaklamak için kalbindeki insanlarla güçlü ve entegre bir iş yaratıyoruz. Bunu başarmak için, en profesyonel üçüncü taraf lojistik sağlayıcısı olma vizyonumuzu karşılama yolunda bizi yönlendirecek şekilde hareket etmemize yardımcı olan bir dizi değer geliştirdik. Müşterilerimiz için tutkuluyuz. Enerjik ve hevesliyiz. Performans odaklıyız. Başarılıyız. Çevik ve duyarlıyız. Çeşitliliği teşvik ediyoruz ve değer veriyoruz. İnsanlara değer veriyoruz. Tedarik zinciri ustalarıyız. Dürüstlük ve saygı yaşam biçimimizdir.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn’in rekabetçi değerler modelinin türü olan Pazar rekabet kültürüne örnek niteliktedir.

Lojistik sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında güç okulunun varsayımlarını

desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde pazar kültürüne örnek niteliktedir. Pazar kültürünün dış odaklılık ve farklılaşma, istikrar ve kontrolü vurgulayan çalışanlar rekabetçi ve amaç odaklıdır varsayımı ile güç okulunun, örgütlerde rekabet avantajı sağlayabilecek durumları yaratabilen departmanlar gücü ellerinde tutar varsayımı ile örtüşmektedir.

3.4.9. Bankacılık Sektörü Veri Analizi

Yöneticinin stratejik yönetim okulları baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici strateji kavramına yönelik görüşlerini şöyle ifade etmiştir: *“Strateji bir insana bir şirkete bir orduya planın ötesinde gerekli olan ve gündelik konulardan hayat memat meseleleri olan kararlara kadar hedefe giden yolda en gerekli olan detaylı bir taktiktir. Atılacak adımları önceden düşünme, olabilecekleri akıldan önceden geçirme ve sahip olduğumuz kapasite açısından ele alma gibi konuların tamamıdır diyebiliriz. Bir başka deyişle, sonuçları elde etmek amacıyla imkân ve kabiliyetleri kullanmanın yoludur diyebiliriz.”*

Yöneticinin strateji ile ilgili yapmış olduğu bu tanımlamada geçen *“...Atılacak adımları önceden düşünme, olabilecekleri akıldan önceden geçirme...”* kavramlar strateji, bilişsel okulun zihinde geçen bilişsel süreçtir varsayımını destekler niteliktedir.

Strateji oluşumunu; *“Strateji oluşturmada bir plandan çok öte, bir durumdan bir duruma, bir durumdan diğerine güvenle geçmeye izin verecek olayların önceden sıralanmasıdır. İyi bir strateji oluşturmak demek gelişmekte olan durumu istenilen, tercih edilen bir çıktıya dönüştürmektir.”* cümleleri ile tanımlamıştır.

Strateji oluşumuna yönelik görüşlerini ise; *“Strateji eldeki tüm imkanlar ve tüm insan varlığı kullanılarak oluşturulmalıdır. İyi bir strateji esnek ve geniş perspektiftir. Stratejinin gerekliliğine ve kullanım şekline göre baştan öngörülen herkes belirli aşamalarda dahil olabilir. Söz gelimi, Napoleon savaş meydanında sayıca kendinden üstün bir orduya karşı bir savunma ya da saldırı yapacaksa sadece o noktaya karşısındaki büyük ordununkinden daha büyük bir güçle saldırırdı. Yani düşmanı şaşırtmak ve vurmak*

istediği noktada stratejik olarak gerekirse tüm insan ve ekipman gücünü kullanırdı.” cümleleri ile ifade etmiştir.

Yöneticinin kullandığı “...tüm imkanlar ve tüm insan varlığı kullanılarak...” kavramlar kültür okulunun stratejiler oluşturulurken örgütün sahip olduğu tüm yetenek ve kaynaklar rekabet avantajı oluşturmak için kullanılır varsayımını destekler niteliktedir.

Strateji uygulamaya yönelik görüşleri şöyledir: *“Oluşturulan strateji uygulamada söz konusu olan organizasyonun öğrenen organizasyonlar olması gerekmektedir. Bu durumu haklı gösteren en önemli durum randımandır. Bilgiye, yenilenen mekanizmalara ve dış dünyadan gelen etkilere açık olan insanlar kesinlikle daha randımanlı çalışacaklardır. Bu verimlilik o organizasyondaki yaşamın moral yükseltici ve kolektif bir tecrübeye dönüşmesini sağlayacaktır. Yani şirketler ve organizasyonlar bir stratejiyi ortaya koyarken ekiplerine nasıl öğreneceklerini anlatmalıdır. Ayrıca öğrenme başarılarını da ödüllendirme yöntemiyle taçlandırmalıdır. Öğrenme ve ödül alma olarak ifade edebileceğimiz bu çifte amaç insan kaynakları açısından da pozitif bir düşünce haline gelecektir.*

Yöneticinin kullandığı “...şirketler ve organizasyonlar bir stratejiyi ortaya koyarken ekiplerine nasıl öğreneceklerini anlatmalıdır...” cümlesi öğrenme okulunun örgütün tamamı öğrenen konumdadır ve lider bu öğrenme sürecini yöneten kişidir varsayımlarına örnek niteliktedir.

Yönetici firmanın değişime karşı verdiği tepkiyi *“Bankamız değişime ayak uydurur, uydurmak zorundadır. İnsan vücudundaki hücreler bile değişiyor firmalar değişmezse geride kalmaya mahkûm oluyor. Rakipleri takip etmeli firmalar.”* cümleleri ile açıklamıştır.

Yöneticinin yaptığı açıklamalarda örgütün tek bir strateji okulunu temsil ettiği söylenemez. Değişime karşı yaptığı açıklama ve stratejik yönetim sürecine dair yaptığı açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda stratejik planlamaların her daim yapıldığı ancak değişime karşı kayıtsız kalmadıkları ve bir dönüşüme tabi oldukları görülmektedir. Biçimlenme okulunun strateji oluşumunu açıklayan, diğer tüm okulların varsayımlarını kabul edip bütünleştirmesi sebebi ile firma biçimleşme okulunu temsil etmektedir.

Yöneticinin rekabetçi değerler modeli baz alındığında sorulan sorulara karşı cevap görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici örgüt kültürü özelliklerini: “Çalışana değer bankamızda çok önemlidir. Bu ilke çerçevesinde çalışanların mutluluğu, mutlu müşteriye, mutlu müşteri de mükemmel sonuçları beraberinde getirir. Belirli hedeflerin tutturulmasıyla üç ve altı ayda bir prim verilmekte, genel müdürlük tarafından da yılda bir prim verilmektedir. Bunun haricinde plaketterle de ödüllendirme oluyor.” şeklinde özetlemiştir.

Liderliği “Liderlik bir anlamda güç ve tahakkümdür. Çalışanlar arasındaki güç oyunları, kendi kariyer çıkarları vs. gibi zararlı etkilerde ortaya çıkabilir. Böyle durumlar moral bozucu olabilir. Bu anlamda olumluyla olumsuzun, rekabetin, hırsın, dengeli bir şekilde uyumla yönetilmesi liderliktir. Lider bazen durumlara dahil olarak, bir kesim için olumlu, diğer bir kesim için olumsuz olarak algılanabilecek kararlar almak durumunda olabilirken bazen de sadece izleyip olayların seyrinden sonuçlar çıkartabilmektir.” olarak tanımlamıştır.

Yönetici örgütsel etkililiği sağlamak için yaptıklarını şu cümleler ile özetlemektedir: “Etkililiği sağlamak için süreçlerimizi otomatize ediyoruz. Dijital platformlara yatırımlar yapıyoruz, iş modeli ve süreçlerimizi operasyonel ve çevresel verimlilik bakış açısıyla sürekli geliştirmeye gayret ediyoruz.”

Yönetici toplam kalite yönetimini sağlamak için “İhtiyaçlara yönelik farklı tipte şubeler ve genel müdürlüklere sahibiz. Farklı departmanlar kurarak uzman bankacılık hizmeti vermekteyiz. Müşterilerimizin memnuniyeti bizim için kalite ölçütüdür.” şeklinde cevap vermiştir.

Yönetici insan kaynakları yönetimini; “Bankamızda insana verilen değer nedeniyle, insan kaynakları biriminin stratejik bir rolü vardır. İnsan kaynakları, firmanın hedefleri doğrultusunda diğer birimlerle iş birliği içinde, başarıyı temel alan, çağdaş insan kaynakları programlarını yürütür.” şeklinde açıklamıştır.

Firmanın vizyon, misyon ve değer bildirileri aşağıdaki gibidir:

“Çağın olanaklarını herkese sunmak. Müşterimiz önceliğimizdir. Müşterilerimizi anlarız. Dürüst ve sorumlu davranırız. Çözüm üretiriz. Büyük düşünürüz. İlham veririz. Yenilikçiyiz. Beklentileri aşarız. Tek bir ekibiz. İşimize yürekte bağlıyız. Omuz omuza çalışırız. Bu banka bizim.”

Firma yöneticisi örgüt kültürü ile ilgili verdiği bu cevaplar doğrultusunda Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelinin türü olan hiyerarşi kontrol kültürüne örnek niteliktedir.

Bankacılık sektörünü temsil eden firma yöneticisi strateji oluşturma ve uygulamaya yönelik görüşlerini açıkladıkları kavramlar göz önüne alındığında biçimleşme okulunun varsayımlarını desteklediği görülmektedir. Ve aynı zamanda örgüt kültürü profilini anlamaya yönelik lider, etkililik, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, vizyon ve misyon kavramlarına dair görüşleri rekabetçi değerler modelinde hiyerarşi kültürüne örnek teşkil etmektedir.

Tablo 5: Farklı Kültür Profiline Sahip Örgütlerin Benimsedikleri Yönetim Okulları

Firma Sektörü	Stratejik Yönetim Okulu	Örgüt Kültürü Profili
Otomotiv Sektörü	Tasarım Okulu	Hiyerarşi Kültürü
AR-GE Sektörü	Planlama Okulu	Hiyerarşi Kültürü
Tekstil Sektörü	Konumlandırma Okulu	Pazar Kültürü
Gıda Sektörü	Öğrenme Okulu	Klan Kültürü
Giyim Sektörü	Girişimcilik Okulu	Adokrasi Kültürü
Turizm Sektörü	Kültür Okulu	Klan Kültürü
Petrol Rafineri Sektörü	Çevre Okulu	Pazar Kültürü
Lojistik Sektörü	Güç Okulu	Pazar Kültürü
Bankacılık Sektörü	Biçimleşme Okulu	Hiyerarşi Kültürü

Veri analizi sonucunda farklı sektörlerdeki firmaların, farklı strateji okullarını temsil ettiği görülmüştür. Örgüt kültürü açısından bakılacak olursa, benzer kültür profiline sahip firmalar strateji, oluşturma ve uygulama kavramları açısından birden fazla stratejik yönetim okulu varsayımını benimseyebilmektedir (Tablo 5).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak stratejik yönetim ile ilişkilendirilerek yapılan çalışmalar görece daha azdır. Bu çalışmaların yöntemleri incelendiği zaman nitel olarak yapılan araştırmaların sayıca az oluşu göze çarpmaktadır. Bu çalışmada farklı örgüt kültürüne sahip firmaların, stratejik yönetim sürecinde stratejiyi; nasıl tanımladığını, nasıl oluşturduğunu ve uyguladığını nitel bir çalışma ile ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu süreçte örgüt kültürüne yönelik bölüm, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli'ne dayandırılmıştır. Stratejik yönetim bölümü ise Mintzberg'in Stratejik Yönetim Okulları'na dayandırılmıştır.

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli baz alındığında, benimsedikleri örgüt kültürü profilleri şöyledir: İç odaklılık ve bütünleşme, istikrar ve kontrol argümanlarını öne süren hiyerarşi kontrol kültürü profiline sahip firmalar: otomotiv firması ve ar-ge firmasıdır. Dış odaklılık ve farklılaşma, istikrar ve kontrol argümanlarını öne süren pazar rekabet kültürü profiline sahip firmalar: tekstil firması, petrol rafineri firması ve lojistik firmasıdır. Esneklik ve inisiyatif verme, dış odaklılık ve farklılaşma argümanlarını öne süren adokrasi yaratıcı kültür profiline sahip firma ise kişiye özel tasarım yapıyor oluşu sebebi ile giyim firmasıdır.

Bu firmaların haricinde banka sektörüne ait firma yöneticisi ile yapılan görüşme neticesinde, banka firmasını herhangi bir örgüt kültürü profiline dahil etmek pek mümkün olmamıştır. Bunun sebepleri; prosedürlerin hiyerarşi kontrol profiline uygun görülmesi, teknoloji ile yakından alakalı bir firma olduğu için pazar yapısını çok yakından takip eden bir firma olma sebebi ile Pazar rekabet profiline uygun görülmesi, çalışanlara inisiyatif alma ve farklılaşma olanakları sunduğu için klan iş birliği kültür profili ve adokrasi yaratıcı kültür profillerine de uygun görülmektedir. Rekabetçi değerler modeline göre, bu dört örgüt kültürü profilinin aynı anda bir firmada bulunabileceği ancak bunlardan birinin daha baskın olacağını ileri sürmektedir (Tutar, 2017). Bu argüman göz önünde bulundurulduğunda banka firmasının bu dört örgüt kültürü profilini de barındırdığını ancak hiyerarşi kontrol kültürünün daha baskın olduğu görülmektedir.

Yöneticiler ile yapılan çalışmalar sonucunda Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu baz alındığında, firmaların benimsedikleri okullar şöyledir: Hedef, firmanın imkanları, plan, kontrol, iş bölümü gibi kavramlar üzerinde duran otomotiv firması tasarım okulunun

argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Hedef, plan, amaç, rakip, swot analizi, kontrol, kalite iş bölümü, koordinasyon gibi kavramlar üzerinde duran ar-ge firması planlama okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Konum, feedback, çevre, standardizasyon gibi kavramlar üzerinde duran tekstil firması konumlandırma okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Yetenek, beceri, vizyon, yenilik, yaratıcılık, takım ruhu gibi kavramlar üzerinde duran giyim firması girişimcilik okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Geçmiş planlamalar, gelecek planlamaları, tecrübe, değişim, gelişim gibi kavramlar üzerinde duran gıda firması öğrenme okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Odaklanma, kaynak, sektöre öncülük etmek gibi kavramlar üzerinde duran lojistik firması güç okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Çalışma arkadaşları, birlikte karar alma, teklif ve öneri alma kavramları üzerinde duran turizm firması kültür okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Çevre, kanuni zorunluluklar, Pazar, tüketici gibi kavramlar üzerinde duran petrol rafineri firması çevre okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır. Plan, hedef, öngörü, imkân, verimlilik, öğrenme, ödül gibi kavramlar üzerinde duran banka firması biçimleşme okulunun argümanları ile stratejik yönetim sürecini açıklamaktadır.

Yöneticiler ile yapılan çalışmanın sonucunda, farklı örgüt kültürüne sahip firmaların stratejik yönetim süreçlerini farklı farklı yönettikleri; strateji, strateji oluşturma ve strateji uygulama kavramlarına yükledikleri anlamlardaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Aynı sektörden olmasa da rekabetçi değerler modeline göre aynı örgüt kültürü profiline sahip firmalar, stratejik yönetim süreci ile ilgili benzer açıklamalarda bulunmuşlardır. Hiyerarşi kontrol kültürü profiline sahip firmalar; hedef, kontrol, iş bölümü gibi ortak kavramların üzerinde durmuşlardır. Pazar rekabet kültürü profiline sahip firmalar; coğrafi konum, pazar gibi ortak kavramların üzerinde durmuşlardır. Klan iş birliği kültürü profiline sahip firmalar; çalışanlar ile ortaklaşa karar alma kavramı üzerinde durmuşlardır.

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucu görülmektedir ki; hiyerarşi kontrol kültürü profiline sahip firmalar strateji okullarından tasarım okulu, planlama okulu ve biçimleşme okulu varsayımlarına göre stratejik yönetim sürecini belirlemektedir. Klan iş birliği kültürü profiline sahip firmalar strateji okullarından öğrenme okulu ve kültür okulu varsayımlarına göre stratejik yönetim sürecini belirlemektedir. Adokrasi yaratıcı kültür profiline sahip firma strateji okullarından girişimcilik okulunun varsayımlarına göre

stratejik yönetim sürecini belirlemektedir. Pazar rekabet kültür profiline sahip firmalar strateji okullarından konumlandırma okulu, güç okulu, çevre okulu varsayımlarına göre stratejik yönetim süreçlerini belirlemektedir.

Sonuç olarak, farklı sektörlerden olan ve farklı örgüt kültürüne sahip firmalar, stratejilerini belirlerken ve uygularken farklı kavramlara dikkat etmektedir. Hep aynı süreçlerden geçerek üretim yapan hiyerarşi kontrol kültürüne sahip firmalarda stratejilerini belirlerken ve uygularken ‘standardizasyon, denetim, iş bölümü’ gibi bir kavram üzerinde duran okulların varsayımları kabul görmektedir. Biz kavramına önem veren aile tipi, değerlere önem veren klan iş birliği kültürüne sahip firmalarda stratejilerini belirlerken ve uygularken çalışma arkadaşları, ortak karar alma, fikirlere saygı gibi kavramlar üzerinde duran okulların varsayımları kabul görmektedir. Güncel olarak piyasayı takip edip anlık olarak müşteri hizmetlerine cevap veren pazar rekabet kültürüne sahip firmalar stratejilerini belirlerken ve uygularken ‘pazar, müşteri, feedback’ gibi kavramlar üzerinde durmaktadır. Firmaların, örgüt yapıları, hitap ettiği müşteri kitlesi, içinde bulunduğu pazar stratejilerini belirleme ve bu stratejileri uygulamada etkin rol oynamaktadır.

Yöneticiler ile yapılan mülakatlardan görülmektedir ki; aynı örgüt kültürü profiline sahip firmalar benzer stratejik yönetim okullarının varsayımlarına atıf yapmaktadır. Bu sebeple, bu çalışma stratejik yönetim okullarının sentezlenebileceği yönündeki çalışmaları destekler niteliktedir.

Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar geliştirilmek istendiğinde, sayıca daha az firma ile daha kapsamlı süreçte yine üst düzey yöneticiler ile çalışma yapılabilir. Çalışma tekniği değiştirilerek, sadece stratejik yönetim sürecine yönelik sorular sormaktansa, bu süreçte yöneticilerle birlikte zaman geçirerek yeni çalışmalar yapılabilir, yöneticilerin bu çalışmadaki sorulara verdiği cevapların, uygulamada nasıl gerçekleştiği gözlemlenebilir. Böylelikle bu araştırma daha geniş bir bakış açısı kazanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alission, G. (1971). *Essence of decision: explaining the cuban misille crissis*. Boston: Little Brown.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Arslan, T. (2008). Stratejik bir karar: gemi alım-satımı zamanlaması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 227-255.
- Astley, W., & C.J.Fombrun. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 576-587.
- Bakoğlu, R., & Özcan, E. D. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının mintzberg'in on stratejik okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri Dergisi*, 57-69.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advange? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik yönetim 101*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bower, J. (1970). *Managing the resource allocation process: a study of planning and investment*. Boston: Graduate School of Bussiness Administration, Harvard University.
- Burgelman, R. (1983). A Model Of The İnteraction Of Strategic Behaviour, Corporate Context, And The Concept Of Strategy. *Academy Of Management Review*, 61-70.
- Burs, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Cole, A. H. (1959). *Bussiness enerprise in its social setting*. Cambridge: MIT Press.
- Çubukçu, M. (2018). Stratejik yönetimin gelişim süreci ve stratejik yönetime dair literatürdeki güncel araştırma konularının sınıflandırılması. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 61-84.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol:örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 63-34.
- Edwards, J. (1977). Strategy formulation as a stylistic procssess. *International Studies Of Managament And Organizations*, 13-27.

- Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 55-72.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta.
- Erol, Y., İnce, A. R., & Aras, M. (2013). *Türk sanayi sektöründe stratejik yönetim yaklaşımları*. Business and Economics Research Journal, 75-92.
- Eryiğit, B. H. (2013). *Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 152-172.
- Gizir, S. (2008). *Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 182-196.
- Göksel, A., & İyidemirci, H. (2018). Avrupa birliği üyelik sürecinde; türk sivil havacılık sektöründe toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim okulu yaklaşımları bağlamında kurumsallaşma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 513-536.
- Görmen, M. (2018). Investigation of the relationship between organizational culture and risk culture/ örgüt kültürü ile risk kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *BJSS Balkan Journal of Social Sciences / Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 122-135.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 61-85.
- Gündüz, Ş. (2010). *Kontrol liderin elinde mi? Girişimcilik okulundan cevap*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 212-222.
- Handy, C. (1995). *Süper yönetim : şirketler nasıl yönetilecek*. İstanbul: İlgı yayıncılık.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 929-964.
- Hickson, D., & Hinnings, C. (1971). Strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 22-44.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 119-135.
- Kaya, Ç. (2018). Örgütsel amaç paradokslarının stratejik yönetim okullarından kültür okulu açısından değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 566-588.
- Koca, S. K. (2010). Genel hatları ile kültür ve sembol ilişkisi. *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, 87-94.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 219-242.

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Defferentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 79-88.
- March, J., & H.Simon. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 505-512.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Norman, R. (1977). *Management for growth*. New York: Wiley.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Organizational culture and performance: empirical evidence from uk companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 766-788.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M., & Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 112-131.
- Öztürk, Z., Şaklak, Ö., & Yılmaz, Ö. (2010). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılamaları (bir araştırma) perceptions of academic staff about organizational culture in universities*. International Conference on New Trends in Education and Their Implications (s. 59-72). Antalya: A Research.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Preffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper&Row.
- Rehman, E. (1973). *Organization theory for long range planning*. London: John Wiley.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 73-122.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New Orleans: Quid Pro Books.

- Simon, H. (1947). *Administrative behaviour*. New York: Macmillan.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Taş, A., & Boztoprak, H. (2012). Karar modelleri çerçevesinde türk firmalarının stratejik araç tercihlerinin incelenmesi: dilovası ve sakarya 1 nolu organize sanayibölgelerindeki işletmeler üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 291-318.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 56-72.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications.
- Yahyagil, M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 10-14.
- Yolsal, M. (2016, Mayıs). *İşletme stratejileri perspektifinden stratejik yönetim okulları*. Researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/333040314_ISLETME_STRATEJILERI_PERSPEKTIFINDEN_STRATEJIK_YONETIM_OKULLARI adresinden alındı
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45-64.

EKLER

Ek 1: Mülakat Soruları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ

Sayın Yönetici

Sakarya Üniversitesi'nde İşletme Fakültesinde Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Farklı kültürlerle sahip olan örgütlerin, stratejik yönetim süreçlerine olan bakış açılarını strateji okulları kapsamında inceleyen bir araştırma yapmaktayım. Konu ile ilgili yapacağımız mülakat araştırmamın amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Şimdiden teşekkür ederim.

Büşra GÜLEÇ

E posta: gulecbusra@gmail.com

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

1. Strateji deyince ne anlıyorsunuz? Bir tanım yapar mısınız?
2. Strateji oluşturma nedir? Tanım yapar mısınız?
3. Sizce strateji nasıl oluşturulmalı? Strateji oluşum sürecine kimler hangi aşamada dahil olmalıdır?
4. Oluşturulan stratejilerin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir? Uygulamaya ilişkin görev ve eylemlerin tanımlamaları nasıl yapılmalıdır?
5. Liderin strateji oluşturmada nasıl bir rol üstlenmesi gerekir?
6. Çevrenin strateji oluşum sürecine etkisi nedir?
7. Kontrol, plan, kontrollü ve bilinçli süreç kavramları sizin için ne ifade ediyor?
8. Hedef, planlama, bütçeleme, örgütsel yapı, üst yönetim, kurmay planlamacı, kavramları sizin için ne ifade ediyor?
9. Biliş, algılama, bilişsel haritalar kavramları sizin için ne anlam ifade ediyor?
10. Uyum, evrim, devrim, dönüşüm, kriz, yaşam döngüsü kavramları sizin için ne anlam ifade ediyor?
11. İnançlar, değerler, normlar, semboller sizin için ne anlam ifade ediyor?

12. Kurum kültürünüzü en iyi anlatan kavram nedir?
13. Kurum kültürünün en temel özellikleri nelerdir?
14. Kurum kültürünüzün asla kaldıramayacağı düşünce ve davranışlar nelerdir?
15. Kurum kültüründe anlatılan hikayeler içerisinde sizi etkileyen hikayeler nelerdir?
16. Kurumunuzun sembolü nedir?
17. Kurumunuzda hiyerarşik yapı, iş tanımları ve prosedürler, yetki ve sorumluluk dağılımı, ödül sistemi ve terfiler nasıldır?
18. Kurumunuz değişime karşı nasıl tepki verir?
19. Kurumunuzda örgütsel etkililik nasıl sağlanmaktadır?
20. Kurumunuz için toplam kalite yönetimi ne anlam ifade ediyor?
21. Kurumunuz için insan kaynakları yönetimi ne anlam ifade ediyor?
22. Kurumunuzun vizyon misyon ve değerleri hakkında kısa bilgi verebilir misiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Büşra Güleç, 1994 yılında Bursa’da doğmuştur. İlköğretimini 2008’de Başaran İlköğretim Okulu’nda tamamlamış, 2012 yılında Çınar Anadolu Lisesi’nden mezun olmuştur. 2016 yılında Yalova Üniversitesi İşletme Bölümü’nden mezun olup 2016 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bölümüne başlamıştır.

