

# STRATEJİK YÖNETİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: İLİŞKİSEL BİR ANALİZ

Hülya EŞKİ

Araştırma Görevlisi

Selçuk Üniversitesi, İİBF-Kamu Yönetimi Bölümü

## Özet

Günümüzde gittikçe artan rekabet ortamında örgütlerin daha stratejik düşünmek ve davranmak zorunda oldukları bir gerçektir. Böylesi bir zorunluluk stratejik yönetimi günümüzün en önemli yönetim tekniklerinden biri haline getirmiştir. Günümüzün vazgeçilemez yönetim tekniklerinden biri haline gelen stratejik yönetime bu çalışmada örgüt kültürü ile varolduğu iddia edilen ilişki perspektifinden bakılmaktadır. Böylesi bir bakış açısı faydalıdır çünkü, başarı sıklıkla stratejilerin örgüt kültürü ile desteklenmesinin derecesine bağlıdır. Şayet bir örgütün stratejileri değerler, inançlar, ritüeller, seremoniler, hikayeler, semboller, dil ve kahramanlar gibi kültürel ürünler tarafından destekleniyorsa o örgütte benimsenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi hem kolay olacak hem de kısa bir sürede sonuca ulaşılacaktır. Oysaki stratejileri destekleyen bir örgüt kültürü yoksa o örgütte hem stratejilerin benimsenmesi hem de uygulanmaya konulması zor hatta örgüte zarar verici bir nitelikte olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik yönetim, örgüt kültürü, uyum, örgüt kültürü yönetimi.

## Abstract

Today in the increasingly competitive environment, organizations need to more strategic thinking and acting that is a fact. Such a requirement of the strategic management of our day have made one of the most important management techniques. One of today's management techniques has become indispensable to the strategic management of this work exist in the organization culture is alleged relationship from the perspective look. Such a perspective is useful because often the success of strategy depends on the degree of organization culture and be supported. If an organization's strategies, values, beliefs, ritual and ceremony, symbols, language and cultural heroes, such as products, supported by the organization adopted the strategies of implementation and will be easy and in a short period of time results will be available. Or an organization that supports the strategies whereas culture in the organization and implementation of strategies to adopt and even difficult to put in a qualification would be damaging to the organization.

**Key Words:** Strategic management, organizational culture, harmony, organizational culture management,

## GİRİŞ

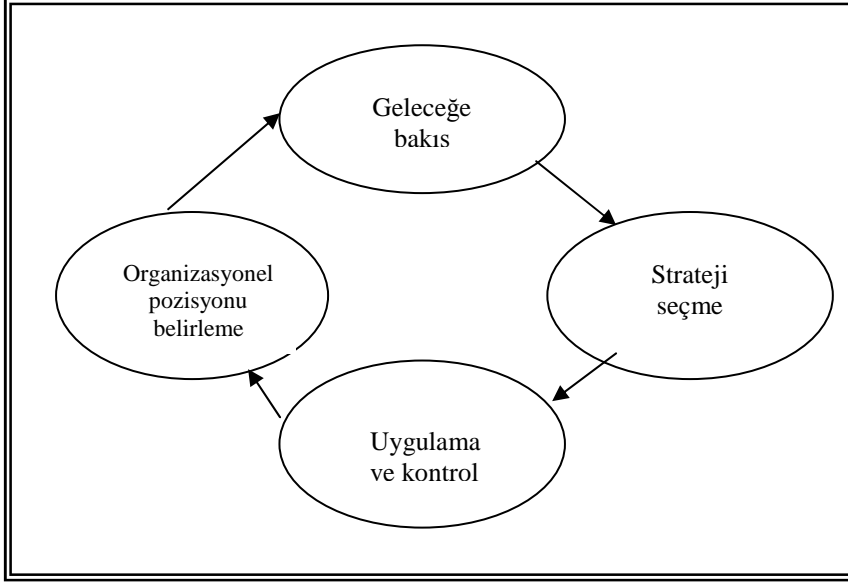
Stratejik yönetim, kaotik, dinamik ve bir o kadar da belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan ve gittikçe de önem kazanan bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır (Coulter, 1998: 6; Aktan, 1998: 335; Azaklı, 2002: 13-14; Finlay, 2000: 8; Tümer, 2003: 116; Çukurçayır ve Eroğlu, 2003: 228-229; Bryson, 1995: 1; David, 1997: 15). Günümüzde tüm organizasyonlar için uygulanması bu kadar hayati bir nitelik taşıyan stratejik yönetim acaba tüm örgütlerde uygulanabilir mi? Yoksa stratejik yönetim sürecini oluşturan basamaklar örgütün yapısı, örgütün kültürü, faaliyetleri ve içinde bulunduğu sektöre göre farklılıklar mı arz edecektir (Can, 1996: 44). David, (1997: 14), organizasyonun büyük ya da küçük olması, yönetim stiline demokratik ya da otoriter olması, çevrenin kompleksliği yani durgun ya da çalkantılı olması, rekabetin az veya çok oluşu, üretim süreçlerinin kompleksliği, karşılaşılan sorunların niteliği vb hususları şirketlerde stratejik yönetim sisteminin uygulanmasında farklılıklar yaratabilecek unsurlar olarak ortaya koymaktadır.

Hazırlanan bu çalışmada stratejik yönetimin örgütlerde uygulanmasını etkileyen unsurlardan birisi olan örgüt kültürü üzerinde durulacak, "örgüt kültürü nedir?", "stratejik yönetimin başarı ile uygulanmasında anahtar bir role sahip olan örgüt kültürü acaba stratejik yönetimin hangi aşamalarında belirleyici niteliğe sahiptir?", "örgüt kültürü mü stratejiyi belirler" yoksa "örgüt kültürü mü stratejiyi izler?", ya da "hangisi hangisini belirlemelidir", "nasıl bir örgüt kültürü stratejik yönetimi destekler ya da engeller", "örgüt kültürü stratejik yönetim ile uyumlu değilse değiştirilmeli midir?" bu çerçevede "örgüt kültürü değiştirilebilir ya da yönetilebilir bir olgu mudur?" gibi sorular aracılığıyla örgüt kültürü ile stratejik yönetim arasındaki ilişki netleştirilmeye çalışılacaktır.

## STRATEJİK YÖNETİMİN İŞLEYİŞİ VE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMLİ BİR BİLEŞENİ OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Stratejik yönetim, uygulanmasını farklılaştıran unsurlar bir kenara bırakılacak olursa, hemen hemen tüm örgütlerde benzer bir şekilde işleyecektir. Buna göre stratejik yönetimde ilk aşama, organizasyonel pozisyonu belirleme aşamasıdır ve bu aşama daha ziyade bir mevcut durum analizidir. İkinci aşamada mevcut durumdan hareketle geleceğe bakılır ve gelecekte nerede olunmak istendiği sorusuna yanıt aranır. Bu soruya verilecek farklı seçenekler, örgütün stratejik alternatiflerini oluşturur. Üçüncü aşamada ise, bu alternatifler arasından en uygun strateji seçilir. Dördüncü aşamaysa, seçilen stratejinin uygulamaya koyulduğu ve uygulamanın kontrol edildiği son aşamadır (Bkz: Şekil 1).

**Şekil 1:** Stratejik Yönetimin İşleyişi



**Kaynak:** (Finlay, 2000: 2)'den uyarlanmıştır.

Böylesi bir süreci takip eden stratejik yönetim; stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve kontrol aşamalarının tamamında örgüt kültürünün etkisinde kalacak ve örgüt kültürü de stratejik yönetimin işleyişi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olacaktır (Burton vd, 2004: 68; Jaskyte, 2004: 156; Dobni ve Luffmann, 2003: 579). Bu açıdan stratejik yönetim sürecinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu iddia edilen örgüt kültürünün, söz konusu etkisini açıklayabilme adına

çalışmada ilk önce örgüt kültürü kavramı üzerinde durulacak ve sonrasında ise bu iki kavram arasında var olduğu iddia edilen ilişki ele alınacaktır.

### **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünün net bir tanımını vermek mümkün olmamakla birlikte, literatürde örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen tanımlamaların bazılarını Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Örgütsel Kültür Tanımları

Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J. C. Spender
Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O. Reilly
"İşler burada böyle yürür" şeklinde ifade edilen yargılar	T. Deal Kennedy
Kollektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede
Kollektif anlamlandırmalar	J. Van Maanen
İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler	J. M. Kouzes
Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü	W. G. Ouchi
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü	T. Peters-R. H. Waterman
Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları	E. H. Schein
Bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulunduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım genel varsayımlar	F. Luthans
Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlar	Szilagy ve Wallace
Yöneticilerin içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen paylaşılan inançlar bütünü	Sabuncuoğlu ve Tüz

**Kaynak:** (Griffin ve Moorhead, 1989: 494; Luthans, 1992: 532-563; Szilagy ve Wallace, 1987: 519; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 29).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 29-30)'e göre, tanımların farklılığına rağmen bu farklı tanımlamalar arasında bazı ortak kabullerden de söz etmek mümkündür. Buna göre;

- (i) Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
- (ii) İkinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu değerler bütünü, örgütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler, ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtürler.
- (iii) Örgüt kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı da görülmektedir. Bir çok tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
- (iv) Yapılan tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Örgüt kültürünün farklı tanımlarına ve aralarındaki ortak noktalara ilaveten örgüt kültürünün özellikleri de örgüt kültürünün anlamlandırılmasında göz önünde tutulması gereken hususlardandır. Buna göre örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Unutkan: 1994: 42; Şimşek vd., 2003: 33; Terzi, 2000: 10; Bakan vd., 2004: 33; Lewis, 2000: 140):

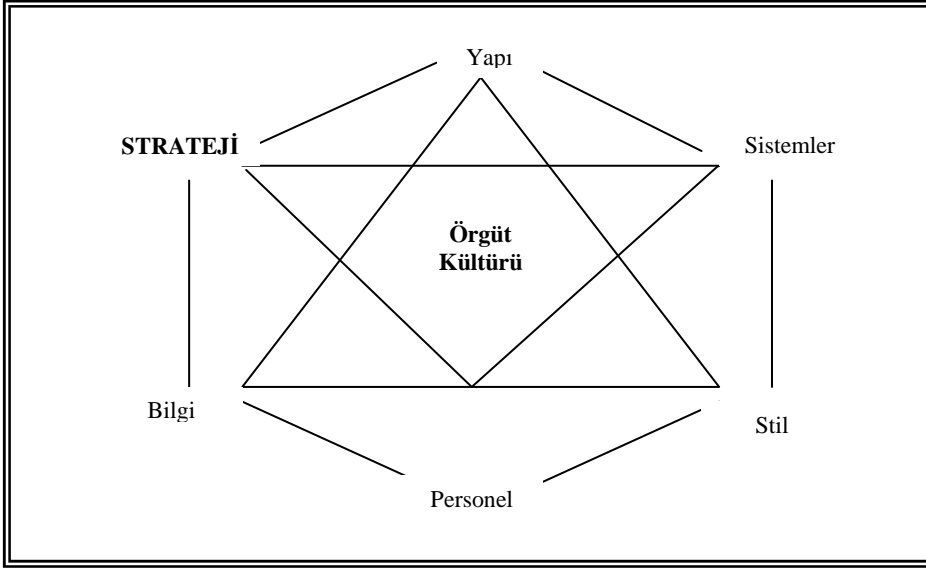
- (i) Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek örgüt içinde bireyler arası ilişkileri etkiler.
- (ii) Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.

- (iii) Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir olgudur.
- (iv) Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- (v) Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- (vi) Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup, her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütünüdür.
- (vii) Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlara personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumu sağlar.
- (viii) Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
- (ix) Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- (x) Kültürün çekirdeğini, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar oluşturur.

### ***Stratejik Yönetim-Örgüt Kültürü İlişkisi***

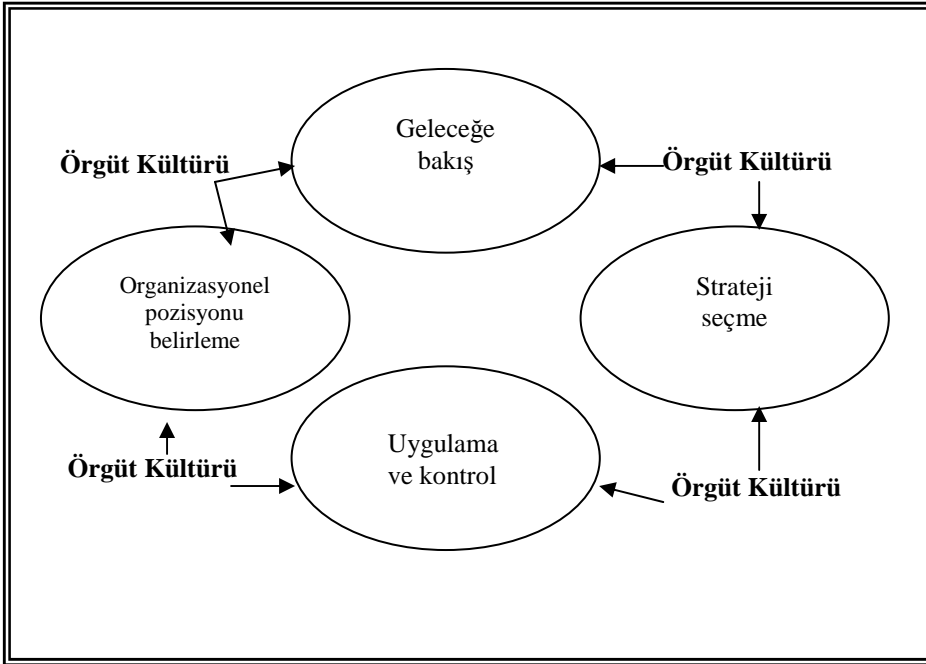
Strateji oluşturma, bir örgütün kendini ve geleceğini nasıl gördüğünü ifade eder. Bir örgütün stratejisi belirlenirken, yapı, sistemler, insan ve kültür gibi öğeler arasındaki ilişki ve etkileşim gözden uzak tutulmamalıdır. Başarılı olmak isteyen her örgüt, bunlar arasındaki uyumu sağlamak zorundadır. Şekil 2, stratejik yönetim ve örgüt kültürü arasında yer alan ilişkinin içeriğini göstermektedir.

Şekil 2: Mc Kinsey Modeli: Örgütün Yedi Anahtarı



Stratejik yönetimin başarı ile uygulanmasında son derece önemli bir yere sahip olan örgüt kültürünün bu süreçte oynadığı rolü daha iyi kavrayabilmek için Şekil 1 göz önünde bulundurularak oluşturulan Şekil 3 incelenmelidir. Örgüt kültürünün önemi, stratejik yönetim sürecinde, mevcut durumun analizi noktasında ortaya çıkar. Bu aşama daha ziyade örgütün kendini tanımlama/konulandırma

aşamasıdır. Bu aşamada "örgüt olarak neye inanırım", "değerlerim nelerdir?", "hangi konularda iyiyim?", "hangi konularda kötüyüm?", "doğrularım/yanlışlarım nelerdir?" gibi sorular sorularak örgüt tanınmaya çalışılır. Bu sorulara verilecek cevapları biçimlendirecek olan şey şüphesiz ki örgüt kültürüdür.



Yine sürecin ikinci aşamasını oluşturan geleceğe bakış aşamasında da örgüt kültürü belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu aşama, stratejik alternatiflerin oluşturulma aşamasıdır. Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünseler de bilgilerin yorumu, inanç, değer ve varsayımlara bağlıdır. Varsayımlar, örgüt yapıları için hem önemli hem de risklidir. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından örgüt kültürü dikkate alınarak belirlenir (Şimşek, 2003: 34). Mesela çevrenin güvensiz fakat kontrol edilebilir olduğunu düşünen bir örgüt zaman ve kaynaklarını çevre analizi için ayıracakken, çevreyi sabit ve

bilinir olarak gören bir örgüte bunun için zaman ve kaynak harcamayabilecektir. Bu düşünce tarzı da örgüt kültürünün bir uzantısıdır. Yine seçilecek strateji belirlenirken bazı organizasyonlar, sayıların belirsizliği ortadan kaldırdığına inandıkları için sayılar ve istatistiklere göre hareket ederlerken, bazı örgütler, geçmiş tecrübeleri ve deneyimleri dikkate alma ve bilgiler toplandıktan sonra çeşitli yorumlarla stratejilere yön verme yoluna gidebilmektedirler (Yıldırım, 2002: 66-67). İşte bu yorumlama metotları da örgüt kültürüne göre farklılık gösterecek, örgütün inançları, gelenekleri, tutumları, normları seçilecek stratejiyi ve stratejiyi belirleme şeklini biçimlendirecektir.

Seçilen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi noktasında da örgüt kültürü etkisini hissettirecektir. Mesela uygulama esnasında örgüt içindeki farklı alt kültürlerin tanımlanması ve karakterize edilmesi gereklidir. Çünkü alt kültürler, yeni stratejilerin örgütçe kabul edilmesini zorlaştıran ya da kolaylaştıran bir etkiye sahiptir. (Jhonson ve Scholes, 1999: 247). Şekil 3'te de görüldüğü gibi stratejik yönetim sürecinin her aşamasında -stratejilerin belirlenmesinden uygulanmasına kadar- örgüt kültürünün rolü büyüktür. Bu noktada stratejik yönetim ile örgüt kültürü arasında var olan ilişkinin daha net bir biçimde anlaşılabilmesi için "örgüt kültürü mü stratejileri belirler?" yoksa "örgüt kültürü stratejileri mi izler" sorularının yanıtlarının da verilmesi gerekmektedir.

### **Strateji Örgüt Kültürünü İzler Yaklaşımı**

Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre, kültürel unsurların strateji geliştirme sürecinde gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Buna göre, stratejik alternatifler arasında seçim yapılırken örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi, örgüt kültürüne uymayan stratejilerin daha baştan elimine edilmesi, stratejilerin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri de büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır (Unutkan: 1994: 83).

Bu görüşün taraftarlarına göre, stratejilerin uygulanması aşamasında stratejilerin başarısızlığına neden olan en büyük etken, seçilen stratejilerin örgüt içerisindeki üyeler tarafından benimsenen değerler, normlar, inançlar ve buna benzer tutumların tümüne veya bir kısmına aykırı olmasıdır. Stratejiler gerçekleştirilirken örgüt içerisinde meydana gelebilecek bütün olumsuz tepkilerin ortadan kalkması için daha stratejileri belirleme aşamasında bu konu üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Bunun aksine stratejilerin örgüt içinden olumlu tepkiler alıp destek gördüğü durumlarda ise başarı kaçınılmazdır. Güçlü bir örgüt kültürü ile güçlü stratejilerin maksimum derecede uyum sağlaması o örgütün hem maddi hem de manevi başarılarına sahip olmasını kolaylaştıracaktır (Yıldırım, 2002: 65).

Herhangi bir stratejiyi uygulamadan önce mutlaka örgüt kültürünün ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir. Böylece karşılaşılabilecek sorunlar önceden tahmin edilip stratejiler üzerinde bir takım değişiklikler yapılabilir. Böylelikle daha sonra karşılaşılabilecek olası sorunlar tespit edilebilir, çıkabilecek sorunlara karşı önlemler alınabilir ya da strateji üzerinde bazı düzeltmeler yapılabilir. Burada temel ölçü, seçilen stratejinin örgütün kültürüne ne denli uygun olduğudur. Ancak bu, rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında oldukça zor görünmektedir. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, büyümeleri ve gelişmeleri çevrelerinde yaşanan değişime uyum sağlamalarına bağlıdır. İçinde yaşadığı çevrenin beklentilerine karşılık veremeyen bir örgütün uzun dönemde varolması mümkün değildir. Bu bakımdan örgütlerin stratejik yönetim sürecine gereken önemi vermeleri, uygun stratejileri belirleyerek bunları sağlıklı biçimde uygulamaları ve geleceğe ışık tutması açısından kontrol ederek değerlendirmeleri kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Stratejilerin çevrenin beklentilerine uymasının bu kadar önem taşıdığı günümüz koşullarında tamamen örgüt kültürüne uygunluk açısından ele alınması bir çok sakıncayı da beraberinde getirebilmektedir. Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değer, norm ve inançlar her zaman çevrenin örgütten benimsenmesini beklediği değer, norm ve inançlarla uygunluk göstermeyecektir. Oysa örgütlerin varolmaları, büyüme ve gelişmeleri çevrenin taleplerinin karşılanmasına bağlıdır. Örgüt kültürünün izlenmesi gereken stratejiyle uyum göstermediği durumlarda, stratejinin örgüt kültürüne uygunluğunun esas alınması bu bakımdan son derece

olumsuz sonuçlar da doğurabilir (Unutkan, 1994: 85-86; Yıldırım, 2002: 65).

### **Örgüt Kültürü Stratejiyi İzler Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda, bir önceki yaklaşımın tam tersi bir tez savunulmakla birlikte, bir önceki yaklaşımla aynı amaç güdülmür, yani örgüt kültürünün stratejilerle uyumlu hale getirilmesi amaçlanır (Yıldırım, 2002: 67). Stratejinin örgüt kültürünü değil de örgüt kültürünün stratejiyi izlemesi gerektiğini savunan bu yaklaşımda, örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi kadar bilinçli olarak değiştirilmesi konusu da önem taşır. Bu yaklaşıma göre, örgütler alternatif stratejiler arasından bir seçim yaparlarken örgüt kültürünü sabit bir faktör olarak ele almazlar. Diğer bir ifadeyle bu yaklaşımda, gereklilik halinde örgütün sahip olduğu kültürün de değiştirilebileceği ve değiştirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Stratejiler arasında en uygununu seçilmesi sırasında bu yaklaşıma göre örgüt kültürüne uygunluktan çok örgüt-çevre arasındaki uyuma önem verilmelidir. Stratejik örgüt kültüründe kimi zaman değişiklikler yaratılabileceğini ileri süren yaklaşımda, stratejilerin uygulanmasından önce veya stratejilerin uygulanması sırasında bu değişikliğin yapılabileceği belirtilmektedir. Eğer stratejilerle örgüt kültürü arasında uyum zaten varsa bunun değiştirilmemesi, olduğu gibi kalması için çaba sarf edilmesi gerekir. Çünkü varolan uyumlu şartların bozulmaması örgüt için daha faydalı olacaktır. Fakat ortada gelişmemiş bir örgüt kültürü varsa bunun yeniden gözden geçirilip gelişmesi için faaliyette bulunulması gerekir (Unutkan, 1994: 87).

Özetle örgüt kültürü stratejiyi izlemelidir yaklaşımının özünde uyumun sağlanabilmesi adına kültürel değişiklikler yapılması için çaba sarf etmek yer alır. Örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak değer, norm ve inançların, uygulanması halinde örgütü başarıya ulaştıracağı düşünülen stratejilere uygun biçimde değiştirilmesi bir anlamda "örgüt kültürü yönetimi" olarak ele alınabilir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında örgüt kültürünün strateji ile uyumlu kılınmasında bir araç olarak ele alınan örgüt kültürü yönetimine yer verilecek, örgüt kültürünün stratejilerle uyumlu kılınmasının yolu üzerinde durulacaktır.

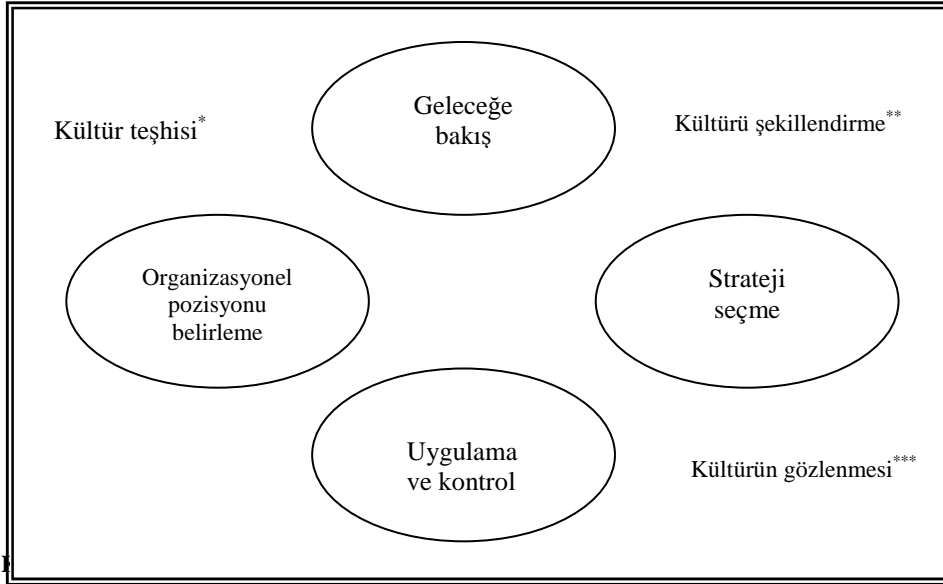
### **Örgüt Kültürünün Strateji İle Uyumlu Kılınmasında Bir Araç Olarak Örgüt Kültürü Yönetimi**

Bir örgütün kuruluşundan itibaren oluşmaya başlayan ve örgütün tarihsel seyri içerisinde süregelen bir hal alan örgütsel kültür, gerek iç çevre, gerekse dış çevredeki değişmelerin zorlamasıyla değişmek zorunda kalabilir. Ve Terzi (2000: 113)'ye göre, zaten örgüt kültürü eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada uygun değilse değiştirilmelidir de. Ancak bu noktada bazı tartışmalar ortaya çıkmaktadır. Kültüre pragmatik açıdan yaklaşanlar genel olarak kültürü, örgütsel bütünleşme, performans, verimlilik ve etkililiğin temel anahtarı olarak ele almakta ve kültürün değiştirilebileceğini ve yönetilebileceğini öne sürmektedirler. Kültürün yönetim veya bir başka grup tarafından bilinçli olarak yönlendirilemeyeceğini ancak kültürün değiştirilebileceğini düşünenlerse, bu değişim sürecinde diğer üyelerden daha çok yöneticilerin kültür üzerinde doğrudan etki ve kontrol gücüne sahip olduğunu belirtmektedirler. Kültür bilimcilerse, kültürün yönetilemeyeceğini, kültürün doğal bir biçimde oluştuğunu, liderlerin kültürü yaratamayacağını, bunu ancak kültürün üyelerinin yapabileceğini ileri sürerek kültürün bireylerin yaşadıkları anlam dünyasının ürünü olduğunu savunmaktadırlar (Şişman, 2002: 122-123).

Bu çalışmada da örgüt kültürünün tümüyle olmasa bile bazı yönleriyle kısa ya da uzun vadede değiştirilebileceği ve stratejik yönetimle uyumlu hale getirilebileceği iddia edilmektedir. Her ne kadar kültürü değiştirmek ve kontrol etmek oldukça güç görülse de konuyla ilgili araştırmalar, değişik yöntemler kullanılarak örgütsel kültürün yönetilebileceğini göstermektedir (Şişman, 2002: 126). Bu değişimin zor da olsa yönetilebileceğinin kabulü örgüt kültürünün stratejik yönetimle uyumlu hale getirilebilmesi imkanını da beraberinde getirmektedir. Örgüt kültürünün strateji ile uyumlu bir hale getirilmesi ise stratejik yönetim sürecinin farklı aşamalarında gerçekleşecektir. Şekil 4, stratejik yönetim sürecinin hangi safhasında örgüt kültürünün

hangi yönünün ön plana çıktığını göstermektedir. Birinci aşama olan strateji geliştirme aşamasında kültürün potansiyel olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Buradaki kültür analizi birinci yaklaşımdaki gibi seçim yapmayı kolaylaştıran bir faktörken burada daha stratejilerin geliştirilmesi aşamasında karşımıza çıkmaktadır. İkinci aşama olan stratejilerin uygulanması aşamasında amaç stratejiyle uyumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması ve korunmasıdır. Bu aşamada uygulanacak örgüt kültürü ile şu andaki örgüt kültürü arasındaki farklar ortaya koyulur, gerekli düzenlemeler yapılır. Son aşama olan kontrolde de amaç örgüt kültürünün stratejik yönetim açısından taşıdığı itici gücün farkına varılmasıdır.

**Şekil 4:** Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetimle Uyumlu Hale Getirilmesi



\* **Kültür Teşhisi/Amaç:** Kültürel potansiyelin analiz edilmesi

\*\* **Kültürü Şekillendirilmesi/Amaç:** Stratejiyle uyumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması ve korunması

\*\*\* **Kültürün Gözlenmesi/Amaç:** Örgüt kültürünün stratejik yönetim açısından taşıdığı itici gücün fark edilmesi

Örgüt kültürünün stratejiyle uyumlu hale getirilmesi sürecinde, dış çevrenin taleplerinin zamanında fark edilerek etkin çözümler geliştirilmesi gerekliliği karşısında kültürel değişimin önemli bir zamanı gerektirdiği gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Yani, seçilen stratejinin acilen uygulanması dinamik çevrenin zorunlu kıldığı bir ihtiyaçken, örgüt kültürünün stratejiye uyumlu hale getirilmesi işlemi de uzun bir süreye ihtiyaç duyacaktır (Unutkan, 1994: 92). Bu açıdan örgüt kültürünün strateji ile uyumlaştırılması sürecinde söz konusu gecikme de, başarı adına diğer faktörlerle birlikte göz önünde bulundurulmalıdır.

## SONUÇ

Örgüt kültürünün stratejiler üzerinde, stratejilerin de örgüt kültürü üzerinde kaçınılmaz etkileri vardır. Bu kaçınılmaz etkileşimin kabul edilmesi ve bu çerçevede stratejik yönetim sürecinde örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması başarı için zorunludur. Bu zorunluluktan hareketle herhangi bir stratejiyi uygulamadan önce mutlaka örgüt kültürünün ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir. İrdeme sonucunda örgüt kültürünün hangi bileşenlerinin stratejiyi desteklediği hangi unsurlarının da stratejiler ile çeliştiği tespit edilmelidir. Tabi ki arzulanan ve en iyi olan örgüt kültürü ile stratejilerin uyum içinde olmasıdır. Çünkü bu ikisinin maksimum düzeyde uyumu maksimum düzeyde başarı ile

sonuçlanacaktır. Ancak uyumsuzluk var ise öncelikle bu uyumsuzluğun ne derecede olduğu kontrol edilmelidir. Eğer küçük değişikliklerle bu uyum sağlanabilirse örgüt açısından fazla riske girilmemiş olunur. Fakat örgüt kültürünün tamamen değiştirilmesi gerekiyorsa o zaman örgüt için bazı riskler ortaya çıkabilecektir. Ortaya çıkabilecek bu riskleri minimuma indirmek ve strateji ile uyumlu bir örgüt kültürü yaratmak için örgüt kültürünün yönetilmesi ve stratejiyi destekleyen bazı kültürel öğelerin örgüte yerleştirilmesi gerekmektedir.

Ancak, örgüt kültürü ile stratejik yönetim arasındaki dengenin iyi ayarlanması biri uğruna diğerinin de feda edilmemesi gerekmektedir. Yani strateji zorunlu ise o zaman strateji örgüt kültürünü takip etmeli ve örgüt kültürü de strateji değişikliğini takip edebilmelidir.

## KAYNAKÇA

AKTAN, C. C.(1998). "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", **Yeni Türkiye 21. Yüzyıl Özel Sayısı I**, Y: 4, S: 19.

AKTAN, C. C. (1999). "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması", **Türk İdare Dergisi**, 71(425).

AZAKLI, S. (2000). "Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi", **Yerel Yönetimler Sempozyumu**, TODAİE, Ankara.

BAKAN, İ. vd (2004). **Örgüt Kültürü/Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. İstanbul: Aktüel.

BRYSON, J. M. (1995). **Strategic Planning and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

BURON, R. M. vd. (2004). "The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance", **Human Resource Management**, Spring , 43(1).

CAN, T. (1996). **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

COULTER, M. K. (1998). **Strategic Management in Action**, New Jersey: Upper Saddle River.

ÇETİN, M. Ö. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇUKURÇAYIR, M. A. ve H. T. Eroğlu (2003), "Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi", **Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomisi**, Der: M. A. Çukurçayır, Konya: Çizgi Kitabevi.

DAVID, F. R. (1997), **Concepts of Strategic Management**. New Jersey: Upper Saddle River.

DOBNI, C. B. ve G. Luffamn (2003), "Determining The Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance", **Strategic Management Journal**, 24.

FINLAY, P. (2000). **Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy**. Financial Times-Prentice Hall.

GRIFFIN, R. W. ve G. Moorhead (1989). **Organizational Behavior**. USA: Houghton Mifflin Co.

JASKYTE, K. (2004). "Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations", **Nonprofit Management&Leadership**, 15(2), Winter.

JHONSON, G. ve K. Scholes (1999). **Exploring Corporate Strategy**. Prentice Hall Europe.

LEWIS, D. (2000). "The Usefulness of Organizational Culture Concept: a Response to Gert Tan Hofstede's Comments", **Strategic Change**, 9.

LUTHANS, F. (1992). **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Press.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. Tüz (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa.

SCHEIN, E. H. (1987). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 25(2) Winter.

SZILAGYI, A. D. ve M. J. Wallace (1987). **Organizational Behavior and Performance**. USA: Scott Foresman And Co.

ŞİMŞEK, Ş. vd. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Adım Matbacılık.

ŞİŞMAN, M. (2002). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegema Yayıncılık.

TERZİ, A. R.(2000). **Örgüt Kültürü**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

TÜMER, S. (2003). "Neden Stratejik Yönetim?", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 93(1).

UNUTKAN, G. A. (1994). **Örgüt Kültürü ve Uyum Sorunu**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UNUTKAN, G. A. (1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. Ankara: Türkmen Kitabevi.

VURAL, Z. B. A. (2003). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.

YILDIRIM, E. (2002). **Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.