

KÜLTÜREL BOYUTLAR OLARAK İŞLETMELERDE İÇSEL BÜTÜNLEŞME VE DIŞSAL ODAKLANMA DÜZEYLERİNİN PERFORMANSA ETKİLERİ

THE EFFECTS ON THE MANAGERIAL PERFORMANCE OF THE LEVELS OF INTERNAL INTEGRATION AND EXTERNAL ORIENTATION AS CULTURAL DIMENSIONS WITHIN THE FIRMS

Erol EREN

Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Lütfihak ALPKAN, Ercan ERGÜN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

ÖZET : Yüksek performanslı işletmelerin faaliyetlerinin içsel bütünlüğünü ve aynı zamanda değişen çevre koşullarına yönelik dışsal odaklanmasını en etkin ve verimli şekilde yönetebilen işletmeler olduğu kabul edilir. Bu çalışmada örgütün içsel bütünlüğünü temsilen örgütte çalışanların güçlendirilmesi ve örgütün içsel (öz) değerlerinin mevcudiyeti değişkenleri ve örgütün dışsal odaklanma düzeyini temsilen de değişimi oluşturma kabiliyeti ve paylaşılan bir vizyonun mevcudiyeti değişkenleri kullanılarak bunların firma performansına olan etkileri incelenmiştir. Gebze ve civarında imalat yapan 124 firmadan alınan verilerin istatistiksel analizi yapılmıştır. Araştırmamızın sonucunda, dışsal odaklanmanın firma performansını artırdığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Güçlendirme, İçsel (öz) Değerler, Değişimi Oluşturma, Paylaşılan Vizyon, Performans

ABSTRACT : High performance companies, according to the previous literature on organizational culture, are assumed to possess the two cultural characteristics namely internal integration and external orientation. In our study, we employed the concepts of "employee empowerment" and "core values" as the variables representing internal integration, and "creating change" and "shared vision" representing external orientation, and then we analyzed their impact on firm performance. Data collected from 124 manufacturing firms in the Gebze region have been analysed to test the hypotheses. As a result of this study, the factors found to be increasing the firm performance were the two variables of external orientation.

Keywords : Empowerment, Core Values, Creating Change, Shared Vision, Performance

1. Giriş

Bugünün globalleşen ekonomisinde birçok organizasyon artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında önemli fırsatlar ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadır. Verimliliği artırma ve çevreye adapte olma arzusu örgüt kültürünün önemini ön plana çıkartmaktadır. Kültürün çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bilinir. Ayrıca, firma kültürünün performansı etkilediği de belirtilmektedir

(Furnham, 1997 : 569). Poll (2000 : 36) Örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütün finansal performansına ilişkin ölçütleri etkileyebileceği, bu yüzden, yöneticilerin bu kavramı anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır.

Özellikle 1980'lerden sonra da örgüt kültürü ve performans üzerine birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda Japon firmalarının Amerikan firmalarına karşı ekonomik başarılarının ardındaki sebepleri, Japon işgücünün yüksek motivasyonuna içsel (öz) değerler, inançlar ve varsayımlar setinin yüksek olmasına bağlayabiliriz. Diğer taraftan küreselleşmenin etkisiyle firmaların Dünya çapında ticaret ve yatırımlarının artmasıyla da örgüt kültürü çalışmaları 1990'larda daha da önem kazanmıştır. Bir çok araştırmacı örgüt kültürünün örgütsel etkinliği artırabileceğini iddia etmektedir. (Deal ve Kennedy, 1982; Kotter ve Heskett, 1992; Peters ve Waterman, 1982; Schein 1992; Denison, 1990). Özellikle bu çalışmalar, kültürel değerlerin iş performansı, verimlilik, öğrenme, dış çevreyle uyum, örgütsel sonuçlar, örgütsel etkinlik üzerine yoğunlaştığını görmekteyiz (Brown ve Dodd, 1999: 1). Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılıyorsa ve örgütün çalışanları amaçlarını başaracak doğru hareketler içinde iseler örgüt kültürü örgütsel etkinliği artıracaktır (Khatib, 1996: 1).

Örgüt kültürünün özellikleri veya türleri çeşitli biçimlerde gruplandırılmıştır. Çoğu araştırmacı tarafından genel kabul gören kültürel gruplandırma, örgütün içsel bütünlük ve dışsal uyum düzeyi ele alınarak yapılmış olanıdır (Kotter ve Heskett, 1992, Schein 1992, Denison, 1990). Diğer taraftan örgüt içi kültürel seviye ise herkesin kolayca görüp hissedeceği çok açık ve elle tutulur şeylerden (fiziksel düzen, semboller, giyim tarzı, dil), değerler ve normlar ve bilinç altına işlemiş temel varsayımlar kadar geniş bir yelpazede ele alınır (Schein, 1992 : 16). Genel kanaat kültürün derinden olan temel varsayımlarının yönetimce pek değiştirilemeyeceği ancak bazı yanlarının çeşitli yönetim uygulamaları ile etkin bir örgüt performansına hizmet edecek şekilde iyileştirilebileceği yönündedir. Bu yönetim uygulamaları çalışanların içsel norm ve inançlarını şekillendirmekten ziyade onların örgüte ve işe bağlılıklarını ve katılımlarını ve dolayısıyla da etkinlik ve verimliliklerini artırma çabalarıdır. Örgüt kültürü tam olarak yönetsel müdahalelere açık değildir. Bu çalışmada, çalışanları güçlendirme, içsel (öz) değerler oluşturma, değişimi oluşturma ve paylaşılan vizyonu gerçekleştirme gibi yönetsel uygulamaların firmanın performansına etkileri incelenecektir.

2. İçsel Bütünleşme (Internal Integration)

İçsel bütünleşme, örgütsel değerlerin sahiplenildiği güçlendirilmiş, katılımcı bir örgütsel yapıyı temsil eder. Deal ve Kennedy (1982) içsel bütünlüğü olan örgütlerin güçlü kültüre sahip olduğu ve bu çeşit firmaların performanslarının da diğerlerine göre daha iyi olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre güçlü kültür; bir organizasyonda iç uyumla ilişkilendirilen inanç ve hedeflerin paylaşımıdır. İçsel bütünlüğü yüksek olan firmalarda koordinasyon, kontrol ve kararlara katılım gibi konularda çok az sorun olmakta ve kaynaklar kurum içi çatışmalarla israf edilmemektedir. Örgütte içsel bütünlük seviyesinin yüksek olması halinde çalışanlar farklı durumlar altında gücünü nasıl kullanacağını daha iyi bilirler. Bu kısımda örgütün içsel bütünlüğü ile ilgili güçlendirme ve içsel (öz) değerler kavramları incelenmektedir.

2.1. Güçlendirme (Empowerment)

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet ortamında yenilik yapma ihtiyacı artarak kişilerin yaratıcılıklarını kullanma gerçeği gün yüzüne çıkmıştır. Gelenekçi düşünceye sahip yapıların yetersiz kaldığı günümüzde birtakım yeni yönetim kavramaları ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi de çalışanların güçlendirilmesidir (Hammer ve Champy, 1993 : 27). Aynı zamanda yönetim bilimiyle uğraşanların birçoğu, güçlendirme ve katılımcı yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşmışlardır (Conger ve Kanungo, 1988 : 472). Li Tseng Lu, katılımı güçlendirmenin birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Katılım direkt ve dolaylı olarak güçlendirmeyi arttırmaktadır (Itzhaky ve York, 2000 : 225).

Çalışanların güçlendirilmesi, onların işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin onlara yardımcı olma sürecidir (Hunt, et al., 1997 : 151). Karar verme , sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine yönelik inisiyatifin kullanılmasıdır (Smitley ve Scott, 1994 : 41). Güçlendirme katılımcı yönetime ulaşma yoludur. Sorumluluğun takımlara veya fertlere verilmesini sağlayan bir mekanizmadır. Böylece güçlendirme katılımcı yönetimin “temel taşı” haline gelmiştir (Plunkett ve Fournier, 1991 : 5).

Güçlendirme, bireylerin kendi işlerini yönetmek için inisiyatif kullanma olanağına sahip kılınmasıdır. Bu örgütte sorumluluk duygusunu yaratır (Denison, 2000). İnsanları güçlendirme, onlara kendi yollarını bulmaları için izin vermek ve onlara, özellikle yöneticilerin zamanının çoğunu alan rutin kararları verebilecek iktidara sahip yetişkinler gibi davranmak demektir. Dolayısıyla güçlendirme firmaya en yararlı şekilde hizmet etmeleri hususunda çalışanları serbest bırakacak şartların bütünüdür (Brech, 1994 : 69).

İşyerindeki güçlendirme, sorumluluğu, hesap vermeyi ve risk almayı entegre etmelidir. Güçlendirme statik olaydan ziyade yönetici, iş gören ve takımı içeren dinamik bir süreçtir. Güçlendirmenin başarılı olması için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele alınmalıdır. Güçlendirme her bireyin ve organizasyonun kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde olmalıdır. Aynı zamanda güçlendirmenin uygulanabilmesi için çalışma ortamının buna elverişli olması gerekir. Uygun bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için gerekli olan asgari koşulları şu şekilde sıralamak mümkündür (Dobbs, 1993 : 57) :

- Problemler veya kısıtların çözülebiliyor olması veya en azından çözümlenmesine çalışılması,
- Yaratıcılık ve buluşçuluk beklentisinin olması ve bunların ödüllendirilmesi,
- Risk almanın cesaretlendirilmesi,
- Arasına yaşanan başarısızlıkların öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi,
- Üst ve birlikte çalışanların sorunları çözmeye işbirliği yapabilmesi,
- Çalışanın yeterli kaynaklara ulaşabilmesi,
- Çalışanlara yeterli eğitimin verilebilmesi.

Marchese (2001 : 131) daha önce yapılan ampirik çalışmalarda güçlendirmenin çalışanların ve üstlerinin iş tatminleriyle pozitif bir ilişkisi bulunduğunu fakat kendisinin yapmış olduğu çalışmada farklı kültürel yapılarda çalışanı güçlendirmenin sonuçlarının firma performansına negatif etkilerinin de olacağını belirtmiştir.

Thomas ve Tyman (1994) alt kademe yöneticilerinin (supervisors) iş performansının artışıında güçlendirilmiş olmalarının payının önemli olduğunu bulmuşlardır. Spreitzer (1995) yüksek seviyede güçlendirme duygusunda bulunanların daha düşük güçlendirme duygusunda olanlara göre daha iyi performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Kirkman ve Rosen (1999) güçlendirme duygusu yüksek olan takımların, güçlendirme eksikliği hisseden takımlara göre daha verimli çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yine Sigler ve Pearson (2000) yapmış oldukları araştırma sonucunda güçlendirmenin firma performansı ile ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Erstad (1997 : 325) örgüt kültürünün güçlendirmeyi destekleyecek şekilde olması sonucunda çalışanların işlerinde daha etkili olduğunu söylemektedir.

Güçlendirmenin etkileriyle ilgili araştırmalar göstermiştir ki, hem çalışan tatmini hem de firma performansı açısından olumlu etkileri vardır. Çalışanlar güçlendirme ile kendini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatını yakalarken, yöneticiler de rutin işlerin yükünden kurtulmaktadır. Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez1 : Çalışanların güçlendirmesi firmanın performansını artırır.

2.2. İçsel (öz) Değerler (Core Values)

Örgüt, ortak ve açık beklentilerin bir ortak kimlik ve duygu oluşturduğu değerler bütünüdür (Fey ve Denison, 1998). Değerler, işletme kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkeleridir. Değerler, işletme içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır. Deal ve Kennedy (1982) 'ye göre bir örgütün değerleri çalışanların işlerini yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiğine vurgu yapar. Collins ve Porras (1991) vizyon sahibi olan şirketleri analiz etmişler, bunların sadece iyi ve başarılı değil aynı zamanda sıkıntılara karşı sabırlı olduklarını da belirlemişlerdir. 1950'lerden önce kurulmuş ve çok fazla ürün ve hizmeti olan şirketler uzun süre hayatta kalma kriterini tanımlamışlardır (Hewlett Packard, IBM, Procter ve Gamble, Wall-Mart, 6E, Boing, 3M, Nordstrom, Merch ve Walt Disney gibi firmaları buna örnek verebiliriz). Bu firmalarda içsel değerlerin önemli olduğu kabul edilmektedir. Çünkü içsel değerler çalışanların birbirine kenetlenmesini sağlar.

Firmaların içsel (öz) değerleri ile firma performansı arasında yapılan diğer araştırmalara bakacak olursak; Small ve Dickie (1999), çağdaş iş dünyasında ahlaki, sosyal ve moral değerleri temsil eden güven, dürüstlük, adalet gibi kavramların işletme performansına pozitif etkisi olduğunu ve bu değerlere sahip olmayan işletmelerin (hatta toplumların) sıkıntı içine girdiğini ve bu tür şirketlerin bukalemun gibi fırsatlar karşısında daha önceki davranış ve inancını çabuk değiştirmesinin altındaki sebebin içsel (öz) değerlerdeki eksiklikten kaynaklandığını belirtmektedirler .

Guinn'e (1997) göre değerlerin paylaşılması çalışanların birliktelik ve bütünlüğünü sağlayarak spesifik amaçlara odaklanmayı sağlayacağı gibi örgütün kültürünü de besler. Kotter ve Heskett (1992) on bir yıl boyunca çeşitli sektörlerde 200'ün üzerinde firmada yaptıkları çalışmada, paylaşılan değerlerin ve yazılı olmayan kuralları güçlü olan firmaların güçlü olmayan firmalara göre finansal ve finansal olmayan performanslarında büyük farklılıklar olduğunu ortaya koymuş ve bu güçlü firmaların performanslarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Burke (1995) yürütmüş olduğu araştırmada örgütsel değerlerin çalışan tatminini ve firmanın

ekonomik performansını etkilediğini belirtmiştir. Yine Burke (1999 : 56) yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, Denison (1990), Kotter ve Heskett (1992) ve Schneider'ın (1990) yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarıyla tutarlı bir şekilde örgütsel değerlerin firma performansını etkilediğini belirtmiştir. Harung ve Dahl (1995) içsel değerleri ifade etmenin çok önemli olduğunu vurgulamakta ve yapmış olduğu vaka çalışması sonucunda firma değerlerinin firma performansını ve çalışan tatminini etkilediğini iddia etmektedir.

Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürünü 4 bölümde incelemiş (klan kültürü, adhocracy kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü) ve her bir kültürde örgüt performansını ve etkinliğini artırıcı değerler belirlemiştir. Örneğin, pazar kültürünün değerlerinin rekabet ve verimlilik üzerine olduğunu (örneğin, General Electric), adhocracy kültürünün değerlerinin ise yaratıcı ortamı desteklediğini ortaya koymuştur (örneğin, NASA). Böyle bir kültürde yenilik ve ürün geliştirme bir değer olduğunda en iyi iş görenler Ar-Ge bölümünde çalışmak isteyeceklerdir (Deal ve Kennedy, 1982 : 31). Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2 : Firmanın içsel (öz) değerlerinin oluşturulması firmanın performansını artırır.

3. Dışsal Odaklanma (External Orientation)

Örgüt kültürünün örgütte çalışanları dış çevreye uyumlaştırıcı bir rol oynaması durumunda dışsal odaklı bir örgütten söz edilmektedir. Eğer örgüt kültürü dış çevreye uyumlu olursa yönetici ve çalışanlar rakipleri ile daha iyi rekabet edecekleri düşüncesine sahip olurlar. Dışsal odaklanma düzeyi ile örgütün gerçek dünya ile uyumluluk derecesini anlamak mümkündür. Yapılan birçok araştırma göstermiştir ki örgütün başarısını belirlemede belki de en önemli kriter dış çevreyle uyum derecesidir. Schein (1992), Kotter ve Hoskett (1992) yapmış oldukları çalışmada dışsal odaklı kültürel yapının firma performansı üzerine önemli etkileri olduğunu belirtmektedirler. Bu kısımda örgütün dışsal odaklanması ile ilgili değişimi oluşturma yeteneği ve paylaşılan vizyon kavramları incelenmektedir.

3.1. Değişimi Oluşturma (Creating Change)

1980'lerden başlayarak değişimi oluşturma örgüt performansı üzerinde önemli bir faktör haline gelmiştir (Burnes ve James, 1995 : 14). Literatürde değişimle ilgili bir çok tanım bulunmakla beraber örgütün performansına yönelik etkisi açısından en önemli tanım şu şekildedir : Değişim, gelecekteki çevreye daha iyi ayak uydurmak (adapte olmak) yada onu oluşturmak için örgüte yardımcı olan unsurdur (Waclawski, 2002). 1993'lerde 400 üst yöneticiyle yapılan çalışmada yöneticilerin %79'u kendi şirketlerinde değişimin oldukça hızlı bir şekilde devam ettiğini, %61'i bu değişimin hızlanarak devam edeceğini, %25'i değişmeyen bir tek şirket bile kalmayacağını söylemektedir. Örgüt değişim ihtiyacını karşılayacak yaratıcı uyum yollarını sağlayabilmeli, çevresindeki değişimleri okuyabilmeli, ani değişimlere karşı hızlı reaksiyon gösterebilmeli, gelecekteki değişimi sağlayabilmelidir (Denison, 2000).

Şirketleri değişime zorlayan en önemli neden dış çevrede meydana gelen yoğun rekabet ortamıdır. Son yirmi yılda rekabet kavramında önemli değişimler olmuştur.

Eskiden pazara uygun bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan şirket başarılı olurdu ve satış hedeflerine ulaşırdı. Şimdi ise hem rekabetin niteliği ve hem de rekabet çeşitleri değişmiştir. Aynı işi yapan şirketlerin çoğalması, tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Değişim performansı iyi olan şirketler ayakta kalmayı başarmaktadırlar. Çünkü herhangi birisinin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet kısa zamanda tüm rakip şirketler için standart oluşturmaktadır. Teknoloji de rekabetin yapısını hiç beklenmedik bir şekilde değiştirmekte, hem yeni ürünler ve hem de yeni üretim teknolojilerinin düşük maliyetler ve üstün kalite ile çok önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Müşteri ve rekabetin hızlı değiştiği bir ortamda değişimin kendi yapısı da değişmiştir. İşletmelerin yaşayabilmesi için değişim artık daha sürekli ve daha ısrarcı bir hal almak zorunda kalmıştır (Denison, 2000). Bir zamanlar çok popüler olan ve “çöz (unfreeze), değiştir (transition), tekrar dondur (refreeze)” olarak açıkladığı bu üçlü model ne yazık ki bu günün iş dünyasında yaşanan ve istikrarı güçleştiren sürekli değişim yüzünden geçerli olmamaktadır. O halde değişimin sürekli bir süreç olması nedeniyle, örgütün kültürünün de bununla bağdaşır nitelik taşıması gerekir (Pascale, 1990).

O halde, şirketler daha hızlı hareket etmek ve değişime duyarlı olmak ve kendi içlerinde bunu sağlayacak kültürü oluşturmak zorundadırlar. Günümüzde başarıyı getiren en önemli faktör değişimi benimsemek, ona ayak uydurmak ve onu sürekli kılmaktır. Bunun aksi bir tutum sergilemek ve gerekli kültürel alt yapıyı oluşturmamak şirketlerin rekabet avantajlarını ortadan kaldıracak ve onların sonunu hazırlayacaktır.

Rye (1996 : 13) Değişimin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir;

- Eğer örgüt durgunluktan kaçınmak zorundaysa değişim hayati öneme sahiptir.
- Değişim bir anlık olay olmayıp, bir süreçtir.
- Değişim olağandır ve süreklidir.
- Değişim teknolojik gelişmenin hızı ve iş dünyasının şiddetli rekabetine dayalı olarak artar.
- Örgütün dış çevresinin baskılarına dayalı olarak değişim doğal (evrimsel) veya uyarlamacı olabilir.
- Değişim üst yönetim tarafından uygulanan şekliyle zorlayıcı veya katılımcı olabilir.
- Değişimin etkisi bütünüyle kestirilemez.
- Değişim düzensizdir ve planlı değişim, tecrübe ve uygulamaların ışığında sıklıkla yeni düzenlemelere ihtiyaç duyar.
- Bütün bunlardan daha önemlisi değişim ve örgüt kültürü arasında yadsınmaz sıkı bir ilişki vardır.

Değişimi yönetmek (Leading Change) eserinin yazarı O'Toole'a (1996) göre, değişimi oluşturmanın kolay olmadığı. Çünkü herkesin değişime karşı tepki göstermekte olduğu, özellikle de bunun en fazla değişimi gerçekleştirmek zorunda olan kişilerce olduğunu ve bu direncin en şaşırtıcı yönünün de, bireylerin yalnızca kötü ve zararlı değişimlere değil, belirgin bir şekilde kendi kişisel çıkarlarına fayda sağlayacak değişimlere karşı da tepki gösteriyor olmalarıydı (Boyett ve Boyett, 1998 : 48).

Bir işletmenin değişiminden söz ettiğimizde o işletmeyi tanımlayan sistemdeki değişiklikten söz ediyoruz demektir. Üstelik bu değişiklik; sadece işletmenin yapısını değil, sistemi etkileyen ve onun bir parçasını oluşturan sahip olduğu varsayımları, değerleri ve yaptıkları uygulamaları da ilgilendirir (Gull, 1997 : 9). Buradan şunu anlıyoruz ki hızlı değişimin ve dünya çapında rekabetin şirketleri zorladığı bu günlerde örgütlerin kültürlerini yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir (Pool, 2000 : 3).

Değişim oluşturan bir kültür yapısı ile firma performansı arasında ilişki de yapılan birçok araştırmada belirtilmiştir. Waclawski (2002) yapmış olduğu araştırmada değişimi uygulama ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmektedir. Deshpande ve arkadaşlarının (1993) değişimci ve yenilikçi olarak adlandırdığı Pazar kültürüne sahip işletmelerin performansları diğerlerine göre çok daha iyi iken , değişimi oluşturmada yavaş olan hiyerarşi kültürüne sahip olan firmaların işletme performanslarının en düşük olduğu görülmüştür (Paulin et al., 1999 : 414). Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3 : Firmanın değişimi oluşturma yeteneği firmanın performansını artırır.

3.2. Paylaşılan Vizyon (Vision)

Vizyon, örgütün gelecekte layık olacağı ve çalışanlarca paylaşılan bir ileri görüşlülüğe sahip olmasıdır. Bu, bir taraftan yol gösterici, diğer taraftan da çalışanları örgütün geleceği ile ilgilenmelerine odaklayan, bağlayıcı bir planlama ve motivasyon aracıdır.

Amaç ve hedef olarak bir işletme karlı olmayı istese de bu onun etkili yönetimi için yeterli bir kriter değil veya çok açık değildir. Açık olarak uzun dönemde hayatta kalmak veya büyüme ve geliştirmek için uzun dönemde ne olunacağı vurgulanmalıdır. Risk ve belirsizliklerden kaçınmak için nelere dikkat edilmeli ve ne gibi hususlara odaklanmalıdır. Sosyal sorumluluklar için ne kadar ilgi gösterilmelidir? Örgüt faaliyette bulunacağı tüm temel faaliyet alanları ve endüstrilere dikkatini vermelidir? Hedef ve oluşan stratejilerin kombinasyonu kültürü etkileyecek veya belki de kültürel değişimini sağlayacaktır (Mullins, 1996 : 713). Onun için firma, amaç ve hedefleriyle eşgüdüm içinde vizyon oluşturmalıdır.

Stratejiler NE? sorusunu cevaplarlar, ancak NİÇİN? sorusunu cevaplamazlar. NİÇİN? sorusunun cevabını bilmek daha önemlidir. Yönetim gurularının çoğu, liderlerin “üyelerinin kendileri ile özdeştirebileceği, bir ortak gurur duygusunu paylaşabilecekleri, ve bağlanmaya istekli olacakları” bir örgüt yaratmak için NE? sorusunun ötesine geçmelerinin önemini vurgulamaktadırlar (Boyett ve Boyett, 1998 : 18).

Albrecht (1994), vizyona olan ihtiyacı, ABD’de satış rekorları kıran kitabında şu şekilde açıklıyor : “Birçok yönden işletme dünyasında bugün olan kriz, mana krizidir. İnsanlar NE’nin arkasındaki NİÇİN’i daha fazla anlamadıklarından dolayı kendilerinden emin olamamaktadırlar. Kavramların iyi tanımlandığına ve çok çalışmanın başarıya götüreceğine dair inanç artık mevcut değildir. Her geçen gün daha fazla insan, örgütlerinin geleceği ve dolayısıyla kendi kariyerleri ve gelecekleri hakkında şüphe ve belirsizliğe sahip oluyorlar. Her geçen gün daha fazla insan ve

örgüt mana krizine düşüyor. Bu yeni ortamda liderlik rolüne soyunanlar mana için olan bu insan ihtiyacını küçük görmemeliler. Bu hiçbir zaman bitmeyecek en temel insan arzusu ve iştahıdır.”

Nanus (1992) vizyonu, “örgütünüz için gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek ve örgütün ne olduğunu ve nereye gitmek istediğini anlamaya ihtiyacı olan herkes için yol gösteren bir tabela oluşturmak için kaynakları, yetenekleri ve hünerleri kullanarak geleceğe yönelik enerji verici bir fikir” olarak tanımlamaktadır.

Paylaşılan vizyon konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, vizyon, liderlik, stratejinin uygulanması ve değişim için önemlidir. Bir araştırmada; farklı firma ve farklı örgütsel konumlardaki kişilere iki soru sorulmuştur. Bunlardan birincisi; şu anda işinizin daha kolay ve daha iyi olması için ne yapılmalı? İkinci soru; eğer bir fırsata sahip olsaydınız neyi değiştirdiniz? Araştırmaya katılanların çoğu, işyerinde vizyonun yerleştirilmesi ve paylaşılmasını ve örgütsel amaç ve hedeflerin anlaşılmasının önemini vurgulamıştır. Diğer bir araştırmada 20 farklı ülkeden (870’i tepe yöneticisi olan) 1500 yöneticiye , tepe yöneticilerinin temel özelliklerinin ne olması gerektiğine ilişkin en önemli nitelik sorulduğunda, bunun güçlü bir vizyon duygusunu çalışanlarına aktararak onlarla paylaşması olduğu cevabı alınmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticiler vizyonun olmasının yeterli olmayacağını, aynı zamanda, onun uygulamaya konması gerektiğini belirtmişlerdir (Wiedover, 2002 : 8). Senge (1993) ise vizyonun çalışanlarca benimsenmesi halinde yüreklerinin toplu bir şekilde atacağını ve firmanın değişimi esnasında yöneticinin paylaşılan bu vizyonu değişim aracı olarak kullanabileceğini ifade etmektedir (Box, et al., 1999 : 58). Eğer çalışanlar tarafından bilinmeyecek veya bir faaliyet ve işte kullanılmayacaksa gerçekten vizyon oluşturmak iyi bir sonuç vermeyecektir.

Goldberg (1997), şirkette güçlü bir vizyona sahip olunması için şu iki ana kavramı içermesi gerektiğini belirtmektedir. Birincisi; üst yöneticiler veya bir liderce geliştirilen vizyonun her zaman şirketin gelişme ve değişimine yardımcı olması, ikincisi de vizyonun paylaşılan bir vizyon olup olmadığından emin olunmasıdır. Harung ve Dahl (1995) vizyonu belirlemenin ve ifade etmenin çok önemli olduğunu vurgulamakta ve yapmış olduğu vaka çalışması sonucunda firma performansını etkilediğini iddia etmektedir.

Denison (2000) kültür ve performans konusundaki çalışmaları ile paylaşılan vizyonun finansal ve finansal olmayan (nitel) performans ile pozitif ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Fisher (1997 : 1) tarafından yürütülen bir başka araştırmada da strateji , amaç ve hedef belirleme ve vizyon oluşturma çabaları diğer kültürel özelliklere nazaran yüksek şirket performansının başlıca belirleyicileri olarak görülmektedir .

Collins ve Porras (1994 : 1) 36 şirketin tarihini incelemiş, vizyon belirlemede öncülük yapan 18 şirket ile benzer sektörlerdeki diğer işletmeleri kıyaslamıştır. Bu çalışmaya dahil olan vizyon belirlemede öncü işletmeler şunlardır; 3M, Sony, General Electric, Jonhson ve Johnson, Walt Disney ve Hewlett-Packard. Bunlarla karşılaştırılan işletmeler ise Texas Instruments, Mc Donnell Douglas, Howard Johnson, Zenith, Colgate ve Columbia adlı kuruluşlardır. Vizyon belirlemede öncü şirketler kendi endüstrilerinde lider konumunda ve kendi rakiplerince taklit ve takdir

edilen, dünya çapında önemli etkide bulunmuş kuruluşlardır. Collins ve Porras sistematik olarak her bir şirketin finansal performansını, üretimini ve vizyon sahibi şirketler arasındaki önemli ortak noktaları belirlemeye çalışıp, sonuçta vizyon belirlemede öncü şirketlerin karşılaştırılan şirketlere göre belirgin bir şekilde uzun dönem finansal oranlarının iyi olduğu ortaya çıkmıştır (Cooper, 2000 : 5). Geçmiş literatürdeki bu bulgu ve öneriler ışığında tarafımızdan aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 4 : Firma vizyonun belirlenmesi ve paylaşılması firmanın performansını artırır.

4. Araştırmanın Metodolojisi ve Evreni

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ile ilgili yönetsel uygulamaların firma performanslarına etkisini incelemektir. Gebze ve civarında 50 ve üzerinde çalışanı olan 300 civarında üretim işletmesi bulunmakta olup bunların yaklaşık %40'ına tekabül eden 124 firmadan veri toplanmıştır. Ankete cevap veren denekler firma yöneticileri olup, sayıları 646'dır. Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış olup, firmalarla doğrudan temas kurulmuş, yöneticilerin çoğunluğuyla yüz yüze görüşülerek anketler doldurtulmuştur.

Hipotezlerde yer alan değişkenlerin ölçümü için Denison'ın (2000) oluşturmuş olduğu güçlendirme, içsel (öz) değerler, değişimi oluşturma ve vizyon oluşturma ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki ifadeler deneklerin ne ölçüde katıldıkları 1'den 5'e Likert tipi yanıt seçenekleri ile değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için SPSS for Windows 10.0 istatistik programı kullanılmış faktör, güvenilirlik, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

5. Araştırmanın Bulguları

5.1. Tanımlayıcı istatistikler

Ankete cevap veren kişilerden %67,6'sı orta kademe yöneticisi, %28,5'i üst kademe yöneticisi, %3,8'i Yönetim Kurulu başkanı, üyesi veya işletmenin sahibinden oluşmaktadır. Ankete cevap verenlerin %58,9'u üretim bölümünde, %23,5'i personel, finans ve muhasebe bölümlerinde, %17,5'i satış ve pazarlama bölümlerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan firmaların %17,2'si 50-99, %30,7'si 100-249, %18,6'sı 250-499, %33,6'sı ise 500 ve daha fazla çalışanı olan firmalardan oluşmaktadır.

5.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Tablo 1'de firma içi bütünleşme düzeyi ile ilgili firma içsel (öz) değerleri ile çalışanları güçlendirme değişkenlerinin faktör yükleri gösterilmiştir. Faktör analizi sonucu Tablo 1'de görüldüğü üzere anketteki ifadeler iki faktöre yüklenmiştir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 1 : Firmada İçsel Bütünlük İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans : 50, 212)

SORULAR	FAKTÖRLER	
	İçsel (öz) Değerler	Güçlendir-me
İşletmemizde yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle çelişmez	, 733	
Davranışımıza yön veren doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan bir ahlak (kitabımız) anlayışımız vardır.	, 681	
Firmamızın işleyişine yön veren açık ve tutarlı prensipleri vardır	, 668	
Firmanın İçsel değerlerini göz ardı eden sıkıntı yaşar	, 628	
Firmamızda yöneticilerin belli bir yönetim tarzları ve uygulamaları vardır.	, 548	
İşletme planlaması hazırlanırken bir ölçüde bu çalışmaya herkes katılmaktadır		, 818
Firmada kişilere işleriyle ilgili kararları verebilecek şekilde yetki devri yapılmıştır		, 744
Bir konuyla ilgili karar verilecekse mevkisi ne olursa olsun konuyu en iyi bilen verir		, 595
Karar alma yetkisi, o işi gerçekleştirmekle sorumlu kişiye devredilmiştir.		, 540

Ekstraksiyon Metodu : Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu : Varimax.

Tablo 2 : Firmanın Dışsal Odaklanma İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans : 64, 181)

SORULAR	FAKTÖRLER	
	Değişimi Oluşturma	Vizyon Belirleme
Firmamızda değişim çabalarını yönetmek için, sık sık farklı bölümler arasında işbirliği yapılır	, 805	
İşletmemiz piyasadaki değişikliklere ve rakiplerin hamlelerine başarıyla cevap verir	, 668	
Firmamızda İşlerin yapılışı esnek ve değişime açıktır	, 651	
Firmamızın gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair çalışanlarca paylaşılan ortak bir vizyon mevcuttur.		, 794
Bütün çalışanlar uzun vadede başarılı olmak için nelerin yapılması gerektiğini bilir		, 783
Liderler (yöneticiler) uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir		, 755
Vizyonumuz çalışanlar için, bir heyecan ve motivasyon kaynağıdır		, 742

Ekstraksiyon Metodu : Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu : Varimax.

Tablo 2’de firmanın dışsal odaklanma düzeyi ile ilgili olarak firmanın değişimi oluşturabilme kabiliyeti ile firma vizyonunun paylaşılması düzeyini gösteren değişkenlerin faktör yükleri gösterilmiştir. Faktör analizi sonucu Tablo 2’de görüldüğü üzere anket soruları iki faktöre yüklenmiştir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere beklendiği gibi yüklendiğini göstermektedir. Tablo 3’te de firma performansı ile ilgili soruların tek bir faktöre toplandığı ve faktör yükleri görülmektedir.

Tablo 3 : Performans İle İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans : 75, 064)

SORULAR	Performans
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	, 900
Toplam varlık (aktif) karlılığı	, 893
Öz sermaye karlılığı (Kar/ özsermaye)	, 861
Satışların artışı veya Gelirin artışı	, 855
Pazar payı	, 821

Ekstraksiyon Metodu : Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon yok.

5.3. Değişkenlerin Ortalamaları ve İlişkileri

Tablo 4 : Korelasyon Tablosu

	ALFA	Ort.	S. Sapma	1	2	3	4	5
Güçlendirme (1)	67, 08	3, 4909	0, 7238	1, 000				
İçsel (öz) Değerler (2)	71, 74	3, 7246	0, 6430	, 490**	1, 000			
Değişimi Oluşturma (3)	65, 17	3, 6293	0, 6633	, 499**	, 477**	1, 000		
Paylaşılan Vizyon (4)	83, 94	3, 5419	0, 7501	, 524**	, 620**	, 655**	1, 000	
Finansal Performans (5)	91, 62	3, 4039	0, 8469	, 251**	, 283**	, 371**	, 436**	1, 000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 4'te modele ait; Cronbach's alfa güvenlik değerleri, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi alfa değerleri yeterli düzeydedir. Değişkenler arasındaki korelasyon analizinde $\rho=0.01$ düzeyine de pozitif bir ilişki görülmüş olup, özellikle paylaşılan vizyon ile içsel (öz) değer ($\beta=, 620**$), ve değişimi oluşturma ($\beta=, 655**$), arasında birebir yüksek bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 5'de görüldüğü üzere örgütün içsel bütünlükle ilgili olan güçlendirme ve içsel (öz) değerler değişkenlerinin yapılan regresyon analizi sonucunda firmanın performansına etkisi görülmezken, örgütün dışsal odaklanması ile ilgili olan değişimi oluşturma ve paylaşılan vizyon ile performansı arasında $p=, 001$ seviyesinde anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Bu sonuçlar çerçevesinde Hipotez 1 ve 2 red edilirken, Hipotez 3 ve 4 kabul edilmiştir.

Tablo 5 : Bağımlı değişken olan Firma Performansına yönelik Regresyon

Sonuçları		
Değişkenler	Beta, β Anlam, ρ	
Güçlendirme	-, 002	, 963
İçsel (öz) Değerler	-, 003	, 959
Değişimi Oluşturma	, 153***	, 002
Paylaşılan Vizyon	, 335***	, 000
R2	, 200	
F	36, 87***	

Bağımlı Değişken : Finansal performans

* 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

** 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

*** 0.001 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

6. Sonuç ve Öneriler

Uygulamış olduğumuz bu çalışma sonuçları göstermiştir ki firmadaki içsel bütünlüğün sağlanması ile ilgili faktörlerden çalışanı güçlendirmenin ve içsel (öz) değerler oluşturmanın firma performansına direkt bir etkisi yoktur. Bu sonuç Gebze bölgesinin imalat sektöründe bu tür kültürel öğelere firma performansını doğrudan artırıcı faktörler olarak bakılamayacağını göstermektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda içsel bütünlük ile performans arasındaki bağlantıyı sağlayabilecek ilave faktörler de devreye sokulabilir. Mesela firma içi bütünlüğün yenilik yapmaya, çalışanım iş tatminine etkisi aracılığı ile firmanın finansal performansına etkisinin olup olmadığı incelenebilir. Çünkü yapılan bir çok çalışmada, örgütün başarısında kendini organizasyonuna adanmış çalışanların payı olduğu ve çalışanların örgüte bağlılığında firma değerlerinin etkisi olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin başlıca görevi kurumda bireylerce paylaşılan değerleri yükseltmek olmalıdır. Diğer taraftan çalışanları güçlendirmenin de firma performansına etkisi görülmemiştir. Çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinden maksimum derecede faydalanmanın yolu, onların işlerinden alacağı tatmin düzeyini artırmak için her seviyede güçlendirme yapmaktır. Fakat, Marchese'in (2001) da belirttiği üzere güçlendirmenin farklı kültürlerde işletme performansına farklı etkileri görülmektedir. Bundan dolayı yöneticiler olsun, akademisyenler olsun örgütlerdeki güçlendirmeyi ele alırken firmalardaki kültürü oluşturan norm, inanç ve varsayımları göz önüne almalıdırlar.

Buna mukabil örgütün dış odaklılık faktörlerinin her ikisinin de, yani paylaşılan vizyonun ve değişimi oluşturma yeteneğinin de firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü konusunda önde gelen bilim adamlarından biri olan Schein (1992) 'ın ileri sürdüğü dışsal odaklılığın firma performansına etkisi olduğu görüşünü bulduğumuz bu sonuç desteklemektedir. Şirketleri değişime zorlayan en önemli neden dış çevrede meydana gelen yoğun rekabet ortamıdır. 1990'lar sonrası dünyadaki hızlı değişim buna ayak uyduramayan firmaların ve çalışanların sonunu hazırlamaktadır. Teknolojik, yönetsel değişimlerin yanı sıra küreselleşme olgusu, Doğu Bloku'ndaki çözülme ve Uzak Doğu'daki ucuz işgücünün rekabeti gibi değişimlere ayak uydurabildikleri sürece firmalar ayakta kalabilirler. Bu sebepten dolayı firmalar çalışanlarını eğitim ve kabiliyet geliştirme

programları ile yarına hazırlayıp çevresindeki değişimleri okuyabilen ani değişimlere ayak uydurabilen bir işletme ortamı hazırlamalıdır.

Aynı zamanda paylaşılan vizyonun firmanın performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu çerçevede liderin en önemli görevlerinden biri olduğu söylenen çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasının firma performansı üzerinde çok etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuç Collins ve Porras'ın (1991) güçlü firmaların her seviyede paylaşılan bir vizyonu olduğu iddiasını da desteklemektedir. Yine "strateji, misyon ve vizyonun ekonomik (ticari) mantığını açıklar, değerler ise duygusal ve moral yönünü tanımlar" diyen Campbell ve Yeung (1991) 'un vizyonun "hem gündelik hem de stratejik kararlarda etkili olması firmanın olumlu performansını etkiler" görüşü çalışmamızca teyit edilmiştir.

Özellikle lider yöneticilerin olsun , danışman kuruluşların olsun toptancı bir yaklaşımla popüler olan her konuyu firmanın kültürel yapısını incelemeyen direkt olarak uygulamaya koyması firmalara büyük kayıplar verebilmektedir. Bu durum veri toplarken görüştüğümüz firma yönetici ve sahiplerince de belirtilmekte ve onları bir bıkkınlık içine sürüklemektedir.

Sonuç olarak, imalat sektöründeki yöneticilerin yapmaları gereken öncelikli olarak dışsal odaklanma dolayısıyla şirket vizyonuna ve değişime büyük önem vermeleridir. Eğer yöneticiler ve çalışanlar kültür olarak hazır değillerse çalışanları güçlendirme ve içsel (öz) değerler oluşturma konuları sırf popüler oldukları için ön plana çıkarılmamalıdır. Bundan sonra çalışma yapacak araştırmacılar ise Türk çalışma hayatının ve kültürünün gerçeklerine uygun yönetsel uygulamaları tespit etmeye çalışmalıdırlar.

Kaynaklar

- ALBRECHT, K. (1994) *The northbound train :Finding the purpose, setting the direction shaping the destiny of your organization*, New York, Amacom.
- BOX, T.M., WATTS L.R., WEST,T. A., WHISMAN, M.L., (1999) Learning organizations panacea or partial answer? *The Academy of Strategic and Organizational Leadership*, vol. 4, issue 2.
- BOYETT, H. J., BOYETT, J. T. (1998) *The Guru guide, the best ideas of the top management thinkers*, New York, John Wiley & Sons.
- BRECH, E., (1994) *TQM for training "explaining employee empowerment"*. Newyork, McGraw-Hill Inc.
- BROWN, F.W., DODD N.G. (1998) Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 19, issue 7.
- BURKE, R.J. (1995) Value discrepancies, work experiences, satisfactions and performance in a professional services firm. *Training for Quality*, vol. 3, issue 3.
- BURHE, R.J. (1999) Managerial feedback, organizational values and service quality, *Managing Service Quality*, vol. 9, issue 1, pp.53-57.
- BURNES, B., JAMES, H. (1995) Culture, cognitive dissonance and the management of change, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, issue 8.
- CAMBELL, A., YEUNG, S. (1991) Birief case : mision, vision, and strategic inter, *Long Range Planning*, vol. 24, issue, 4.

- CAMERON, K.S., QUINN, R.E. (1999) *Diagnosing changing organizational culture, based on the competing values framework*. Boston, Addison-Wesley Publishing Com. Inc.
- COLLINS, J.C., PORRAS, C.J. (1991) Organizational vision and visionary organizations, *California Management Review*, Fall 1991, pp.30-52.
- _____. (1994) *Built to last*, Newyork, Harper Business.
- CONGER, A., KANUNGO, R.N., (1998) The Empowerment process : integrating theory and practice, *The Academy of Management Review*, vol. 27 issue 3.
- DEAL, T.E., KENNDEY, A.A. (1982) *Corporate cultures the rites and rituals of corporate life*. New York, Addison-Wesley.
- DENISON, D.R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York, John Wiley & Sons.
- _____. (2000) Organizational culture : “can It be a key lever for driving organizational change, *The Handbook of Organizational Culture*, London, John Wiley & Sons.
- DENISON, D.R., MISHRA, A.K. (1995) Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organizational Science*, vol. 6, no. 2.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U., WEBSTER, F.E. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, vol 57, pp. 23-27.
- DOBBS, J.H. (1993) The empowerment environment. *Training and Development*, February. pp. 55-57.
- ERSTAD, M. (1997) Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, issue 7, pp. 325-333.
- FEY, C.F., DENISON, D.R. (1998) *Organizational culture and effectiveness : the case of foreign firms in Russia*. University of Michigan, Working Paper, Num. 179.
- FISHER, C.J. (1997) *Corporate culture and perceived business performance : a study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance*, PhD, Los Angeles, California School of Professional Psychology.
- FURNHAM, A. (1997) *The psychology of behaviour at work*, Brighton - New York, Psychology Press Ltd.
- GOLDBERG. B. (1997). *Corporate Vision. Executive Excellence*. Provo, UT. March.
- GUINN, S.L. (1997) Change before you have to : for CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change, *Career Development International*, vol. 2, issue 5.
- GULL, A.G. (1997) Dönüşümü Anlamak, (çev: Günhan GÜNAY), *Executive Excellence*, yıl. 1, Sayı. 9, Aralık.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. (1993) *Reengineering the corporation*, New York, Harper Business.
- HARUNG, H.S., DAHL, T. (1995) Increased productivity and quality through manage by values : a case study of manpower scandinavia, *The TQM Magazine*, vol. 07, issue 2.
- HUNT, J.G., OSBORN, R.G., SHERMERHORN, J.R. (1997) *Organizational behavior*. 6th ed., New York, John Wiley & Sons Inc.
- ITZHAKY, H., YORK A. S. (2000), *Empowerment and community participation. Social Work Research*, vol. 24 issue 4, pp. 225-234.
-

- KHATIB, T.M. (1996) *Organizational culture, subcultures, and organizational commitment*, Iowa, Iowa State University.
- KIRKMAN, B.L., ROSEN, B. (1999) Beyond self - management : antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, vol. 42, issue 1, pp.58-74.
- KOTTER, J.P., HESKETT, J.L. (1992) *Corporate culture and performance*, New York, Free pres.
- MARCHESE, C.M. (2001) Matching management practices to national culture in India, Mexico, Poland, and The U.S.. *The Academy of Management Executive*, May.
- MULLINS, L.J. (1996) *Management and organizational behaviour*, London, Pitman Ltd.
- O'TOOLE, J. (1996) *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York. Ballantine.
- PASCAL, R. (1990) *Managing on the edge*, New York, Simon and Schuster Pub.
- PAULIN, M., FERGUSON, R.J., SALAZAR, A.M.A., (1999). External effectiveness of service management a study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10, issue 5.
- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. (1982) *In search of excellence : lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper and Row.
- PLUNKETT, L.C., FOURNIER R. (1991) *Participative management, implementing empowerment*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- POLL, S. (2000) Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of Management Development*, vol. 19, issue 1 .
- ROLLINSON, D., AYSEN B., DAVID J.E. (1998) *Organizational behaviour and analysis an integrated approach*. New York, Addison Wesley.
- RYE, C. (1996) *Change management*. London, Kogan page Ltd.
- SCHEIN, H.E. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Boss Publishers.
- SCHNEIDER, B. (1990) *Organizational climate and culture*. San Francisco, Jossey-Boss Publishers.
- SENGE, M.P. (1993) *Beşinci disiplin*, (çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
- SIGLER, T.H., PEARSON M. (2000) Creating an empowering culture, *Journal of Quality management*, vol. 5 issue 1.
- SMALL, M.W., DICKIE L. (1999) A Cinematograph of moral principles : critical values for contemporary business and society, *Journal of Management Development*, vol. 18, issue 7.
- SMITLEY, R., SCOTT, D. (1994). Empowerment : unlocking the potentials of your work force quality, *Digest*, August.
- SPREITZER, G.M. (1995) Psychological empowerment in the workplace : dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38, pp.1442-1465.
- THOMAS, K.W., TYMON, W.G. (1994) Does empowerment always work : understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation, *Journal of Management Systems*, 6, pp.1-13.
-

- WIEDOWER, K. A. (2002) *A Shared vision : the relationship of management communication and contingent reinforcement of the corporate vision with job performance, organizational commitment, and intent to leave*, PhD, Alliant International University.
- WACLAWSKI, J. (2002) *Large-Scale Organizational Change and Performance: An Empirical Examination*. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no. 3.
-