

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Faruk ÇAKMAK<sup>1</sup>

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı; örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın ana sorgusu; değişkenler arasındaki ilişki ve etki analizlerine dayanmaktadır. Araştırma verileri, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe Konya, Ankara, Kayseri ve Bursa illerinde faaliyet gösteren bir işletmenin 250 çalışanına yapılan çevrim içi anket sonucunda elde edilmiştir. Veri analizinde kademeli olarak SPSS 22 ve AMOS istatistik analiz programlarından yararlanılmıştır. SPSS programında sırasıyla betimleyici istatistikler ve faktör analizi çalışmaları yerine getirilmiştir. AMOS programında ise SPSS programından elden edilen çıktılar üzerinden doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Son olarak AMOS programında gerçekleştirilen yol analiziyle araştırma hipotezleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme değişkenleri arasında, gerek ilişki gerekse de etki analizi boyutlarında anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçları üzerinden, sektör yöneticilerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: A STUDY IN THE TELECOMMUNICATION SECTOR

Dr. Faruk ÇAKMAK

### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationships between perceived organizational culture, organizational innovation and employee empowerment variables. The main query of the research is based on the relationship and impact analysis between variables. Research data was obtained with an online questionnaire by a company’s 250 employees in the telecommunications sector in Konya, Ankara, Kayseri, and Bursa provinces, Turkey. SPSS 22 and AMOS programs were gradually used in data analysis. Descriptive statistics and factor analysis studies were performed respectively in the SPSS program. Confirmatory factor analysis was applied on the outputs obtained from the SPSS program in the AMOS program. Finally, the results of the research hypotheses were reached with the path analysis performed in the AMOS program. According to the research findings; significant results were found between organizational culture, organizational innovation and employee empowerment variables in terms of both the relationship and impact analysis dimensions. Based on the results of the research, recommendations were made to sector managers and future studies.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Innovation, Employee Empowerment

<sup>1</sup> Gebze Teknik Ün., İşletme Fak., ORCID-ID: 0000-0001-8291-9659, farukcakmaktr@gmail.com  
Araştırma Makalesi/Research Article, Geliş Tarihi/Received: 12/09/2023–Kabul Tarihi/Accepted: 17/10/2023

## GİRİŞ

Rekabetçi piyasada hayatta kalmaya çalışan işletmeler, yenilikler yapma yoluyla değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya gayret etmektedirler. Müşteri taleplerinin müşteri memnuniyetini maksimize edecek şekilde, zamanında, hızlı ve kaliteli bir biçimde karşılanması, kurumun sahip olduğu yenilikçilik altyapısına bağlıdır (Atkinson, 2013). Teknolojik gelişme ve yeniliklerin hızla değiştiği ve evrildiği bir dünyada, müşteri istekleri de benzer bir hızla değişmektedir. Bu değişime kurumsal yönetim açısından ayak uydurma durumu, örgütsel yenilik refleksine ilaveten, bu refleksin oluşumuna zemin hazırlayan yenilikçilik merkezli örgüt kültürüne sahip olmakla da yakından ilintilidir. Yenilikçiliği kültür olarak içselleştiren kurumlar, müşteri ihtiyaçlarına uçtan uca sağlıklı biçimde cevap verebilirler (Yıldırım, 2013).

Örgütsel yeniliğin oluşum zemini, yenilikçiliği merkezinde konumlandıran örgütsel kültüre bağlı olmakla birlikte, personel güçlendirme boyutunun örgütsel yenilik seviyesinin yükseltilmesinde katalizör görevi gördüğü gerçeği göz ardı edilmemelidir (Presscott ve Slyke, 1997). Çalışanlara sadece operatif işlerde değil, nitelikli ve katma değerli işlerde de inisiyatif veya sorumluluk veren işletmeler, personel güçlendirme seviyelerini arttırmakta, bu durumun sonucu olarak sorumluluk alan çalışanlar da daha çok fikir üretme eğilimine girmektedir (Öğüt vd., 2007).

Çalışanların fikir üretebilme refleksine sahip olması, büyük oranda bu yöndeki pozitif yönetici yaklaşımıyla ilintili olsa da; buradaki olmazsa olmaz koşul; işletmenin fikir üretme ekosistemine sahip olmasıdır (Saremi, 2015). Fikir üretiminin kurum kültürüne bağlı bir alt süreç olarak yapılandırılmadığı ve çalışanlarca içselleşmediği bir işletmede, yöneticiler çalışanlarına ne kadar yetki verirse versinler, kalıcı bir örgütsel yenilikten bahsedilemez. Dolayısıyla, yöneticilerin personel güçlendirme çerçevesinde ekip üyelerini fikir üretme ve yenilikçilik konularında teşvik etmesi, yönlendirmesi ve sorumluluk vermesi ne kadar önemliyse; işletmenin sahip olduğu kurum kültürünün yönetim anlayışını ne derecede desteklediği, en az yönetici desteği kadar önemlidir. Aksi takdirde, kurum kültüründe karşılığı olmayan bir yenilikçilik anlayışı, yöneticiler tarafından her ne kadar benimsense de çalışanlar nezdinde işlevlik kazanmayacaktır (Elnaga ve Imran, 2014).

Bu araştırmanın amacı; günümüz işletmelerinin popüler konularından olan örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme olguları arasındaki ilişkileri incelemektir. Daha detayda, araştırmada değişkenler arası korelasyon ve etki analizlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde sırasıyla; örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel yenilik başlıklarında literatür destekli bilgiler verilmiştir. Çalışmanın uygulama aşaması Konya, Ankara, Kayseri ve Bursa illerinde faaliyet gösteren telekomünikasyon sektörü çalışanlarını içermekte olup, araştırmaya konu değişkenlerin analizleri bu bölümde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın önemi; algılanan örgütsel kültür, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme değişkenleri arasındaki korelasyon ve etki analizleri sonuçlarını hizmet sektöründe ortaya çıkarması olup, sonuç bölümünde araştırma bulguları üzerinden sektör profesyonelleri ve karar vericilerine öneriler yapılmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürüyle ilgili literatürde; içeriğinde kültür gibi çok geniş bir kavramı barındırdığından, farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Genel olarak örgüt kültürü, bir kurumun sahip olduğu değerleri, normları içeren ve bunların sosyal bir zemin içerisinde nasıl yapılacağına atıfta bulunan kurallar bütünüdür (Jogaratanam, 2017). Başka bir tanıma göre örgüt kültürü, işletmenin dışındaki ekosistemle iletişinden doğan akışta nasıl bir yol takip edeceği, içerdeki paydaş ve birimlerin bu iletişimde işletmenin norm ve değerleri üzerinden nasıl cevap verdiği (Schein, 2001). İşletme yöneticileri ve karar vericileri norm, değer ve kurallar bütününden oluşan örgüt kültürü üzerinden kurumu yönetirler. Dolayısıyla örgüt kültürü aslında yönetsel zeminin temellendiği ve yönetsel faaliyetlerin şekillendiği bir araçtır (Fiol, 1991; Smircich, 1983).

### 1.2. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, bir kurumda çalışanların kendi kararlarını verme özerkliğine sahip olmasıdır (Wilkinson, 1998). Personel güçlendirme kültürüne sahip olan işletmelerde, yöneticiler delegatif ya da otokratik bir liderlik anlayışı yerine katılımcı ve vizyoner liderlik anlayışı sergilerler. Personel güçlendirme seviyesinin yüksek olduğu kurumlarda, çalışanlar kendi sorumluluk veya görev alanlarıyla ilgili inisiyatif almakla kalmayıp, işletmenin kritik karar alma süreçlerine katılırlar. Yöneticileri tarafından yetkilendirilen çalışanlar, özgürce ve herhangi bir baskı, sınırlama hissetmeksizin fikir üretip karar alma mekanizmalarına dahil olurlar (Coşkun, 2002).

Personel güçlendirmenin istenilir düzeyde olduğu kurumlarda, yönetici ve çalışan arasında sorumluluk ya da yetki devriyle güven ilişkileri üst düzeydedir. Yöneticiler işleri ekip üyelerine tereddüt etmeden tam bir güven anlayışı çerçevesinde delege ederler. Personel güçlendirmeyi insan kaynağı uygulamalarının merkezine alan kurumlar, gerek iç paydaşları (çalışanlar, hissedarlar) gerekse de dış paydaşları (müşteri, tedarikçi, çözüm ortakları, yerel yönetimler ve toplum) mutlu ve menü etme noktasında öne geçmektedir (Conger ve Kanugo, 1988; Jha ve Nair, 2008). Bu durum personel güçlendirmenin çalışan memnuniyeti ve bağlılığıyla, müşteri memnuniyetini arttırdığı gerçeğiyle desteklenmektedir (Madsen ve Ullhqi, 2005).

### 1.3. Örgütsel Yenilik

Yenilik, mevcut bir fikrin satılabilir, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesidir (Porter, 1990). Örgütsel yenilik kavramı içerisinde girişimcilik ruhu ve kültürünü barındırmaktadır. Girişimcilik kavramı her ne kadar sosyal bilimlerde ayrı bir disiplin olarak adrese de, son yıllarda önemini günden güne arttıran kurum için yenilikçilik kavramlarıyla, kurumsal girişimcilik konumuna evrilmiştir. Kurumsal girişimcilik, çalışanların girişimcilik disiplinine ait norm ve kurullarla hareket ederek, bulunduğu kurumun gelişmesine fikri anlamda katkı vermesini içermektedir. Bu tür kurumlarda fikir üretimi sorumluluğu, sadece iş geliştirme birimleri uhdesinde yönetilmeyip, tüm çalışanlara dağılmaktadır.

Hatta bazı kurumsal işletmeler, fikir üretme ekosisteminin şirket genelinde gelişmesi ve tutundurulması amacıyla, çalışanların performans metriklerine fikir üretmeyle ilgili hedefler vermektedir (Çavuş ve Akgemici, 2008).

Örgütsel yeniliğin temelinde yaratıcılık bulunmaktadır. Yaratıcılık yetkinliği fikir üretme zeminine girdi oluşturmaktadır (Drucker, 1985). Buradan hareketle bir işletmenin örgütsel yenilik potansiyelinin yüksek olabilmesi için, her şeyden önce yaratıcılık yetkinliğine sahip personeli istihdam etmesi gerekmektedir. Yaratıcılık yetkinliği yüksek olan çalışanların, olmayanlarla kıyaslandığında fikir üretebilme ve yenilikçi olma potansiyelleri çok daha yüksektir. İşletme karar vericileri ve daha özde ise insan kaynakları fonksiyonu altındaki işe alım birimleri, bu yetkinliği işe alım sürecinde kullanacakları bazı envanter testleriyle ölçümleyerek, yaratıcılık yetkinliği yüksek olan çalışanları işe alım sürecinde önceliklendirebilirler (Bulut vd., 2008).

#### 1.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

İmalat sanayisinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel yenilik üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Aynı araştırmanın personel güçlendirmenin alt boyutları kapsamında sonuçlar değerlendirildiğinde, en yüksek ilişki yeterlilik boyutuyla yenilikçilik arasında çıkmıştır. Bu sonuç çalışanların yeterlilik boyutu kapsamında, kendi kararlarını alıp uygulayabildikleri bir iş ortamında, çok daha yenilikçi refleks sergiledikleri durumuna işaret etmektedir (Çavuş ve Akgemici, 2008). Diğer bir çalışmada Keeny ve Reedy (2007), çalışmalarında kurum içinde gerçekleştirilen personel güçlendirme faaliyetlerinin, tüm yenilik türleri üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Bu bilgilerin ışığı altında, araştırma hipotezlerinden ilki aşağıda tanımlanmaktadır.

H1a: Personel güçlendirme ile örgütsel yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Personel güçlendirmenin örgütsel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Oden (1997), yaptığı araştırma sonucunda bir kurumda yenilikçilik yetkinliğinin tatmin edici düzeyde olabilmesi için, çalışanların yöneticileri tarafından hata yapmaya ve fikir üretmeye teşvik edilmesinin önemli olduğu kanısına varmıştır. Çalışanın fikir üretme noktasında cesaretlendirildiği, bir konuyla ilgili söylediği fikir ya da görüş uygun olmasa dahi iş arkadaşları ve yöneticileri tarafında hoş görüşle karşılanan bir iş ortamında, kurum yararına yenilikçi bir kültürün ortaya çıkması çok daha kolay olmaktadır. Martins ve Terblanche (2003), gerçekleştirdikleri çalışmada örgüt kültürünün örgütsel yeniliğe iki şekilde etki ettiğini bulmuşlardır. Örgüt kültürü örgütsel yeniliğe ilk olarak, çalışanların sosyalleşerek ya da takım halinde öğrenme yoluyla olumlu yönde etki etmektedir. İkincil olarak ise; kurumun sahip olduğu ve örgüt kültürünün bir manada çimentosunu oluşturan inanç, değer, norm ve varsayımlar üzerinden örgütsel yeniliğe pozitif yönde etki eder.

Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürünün temel yapıtaşları olan bu kavramlar, aynı zamanda kurum içi girişimcilğe ve örgütsel yeniliğe de yüksek seviyede katkı sağlamaktadır. Bu açıklamalar üzerinden araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2a: Örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Örgüt kültürü ve personel güçlendirme kavramları arasındaki ilişkiyle ilgili olarak, havacılık sektöründe çalışan 310 personelin hedef kitle olarak seçildiği bir araştırmada, işletmede örgüt kültürü olarak hakim olan kültürler arasında; adhokrasi ve pazar kültürleri olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırma bulguları sonucunda, bu kültür tiplerinin personel güçlendirme boyutunu pozitif yönde anlamlı bir biçimde etki ettikleri belirlenmiştir (Yücel ve Koçak, 2016). Çakar ve Ertürk (2010) tarafından icra edilen bir diğer çalışmada aynı değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Türkiye'deki 93 KOBİ'de çalışan 743 personel üzerinde çevrim içi anket aracılığıyla toplanan veriler sonucunda; örgüt kültürü kapsamında belirsizlikten kaçınma boyutuyla personel güçlendirmenin pozitif ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3a: Örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: Örgüt kültürünün personel güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini Konya, Ankara, Kayseri ve Bursa'da telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve 250 üzeri çalışana sahip işletme oluşturmaktadır. Araştırma hedef kitesiyle ilgili demografik veriler Tablo 1'de özetlenmektedir.

**Tablo 1: Demografik Özellikler**

Demografik Değişkenler	Frekans	% Oran	
Cinsiyet	Kadın	231	54,07%
	Erkek	201	45,93%
Medeni Durum	Bekar	229	59,74%
	Evlü	203	40,26%
Yaş	30 yaş ve altı	336	56,98%
	31 yaş üstü	96	43,02%
Eğitim Düzeyi	Lise	138	53,20%
	Lisans	245	41,72%
	Yüksek Lisans	49	5,09%
Çalışma Süresi (Kıdem)	3 yıl ve altı	294	60,03%
	4 yıl üstü	138	39,97%
Çalışılan Lokasyon	Konya	93	21,53%
	Kayseri	75	17,36%
	Ankara	116	26,85%
	Bursa	148	34,26%

## 2.2. Veri Toplama Aracı ve Ölçek

Veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmış olup anket tasarımında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki seçenekler “tamamıyla katılmıyorum (1)” seçeneğiyle “tamamıyla katılıyorum (5)” seçeneği arasında sıralanmıştır. Araştırma anketi; demografik özelliklerle ilgili sorular, örgütsel kültür bileşenleri soruları, örgütsel yenilik soruları ve personel güçlendirme ifadeleri olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, deneyim süresi, eğitim düzeyi ve çalışılan lokasyon değişkenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya ait anket 14.10.2019 ve 31.10.2019 tarihleri arasında gerçekleştirildiğinden, etik kurulu onayı süreci uygulanmamıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgüt kültürü ölçeğinde, Özenli’nin (2006) çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek; vizyon paylaşma, güven ortamı, katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği ve yaratıcılık/yenilikçiliğe destek olmak üzere altı boyutta 19 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel Yenilik Ölçeği: Bu ölçekte Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; stratejik yenilikçilik, iş modelleri, deneyim yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve ürün yeniliği olmak üzere altı boyut ve toplam 21 ifadeden oluşmaktadır.

Personel Güçlendirme Ölçeği: Personel güçlendirme seviyesini ölçümlemeye yarayan ölçekte; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12 ifadedeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek; anlam, yetkinlik, otonomi (özerklik) ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmanın ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde; örgüt kültürü boyutundan 19 ifade, örgütsel yenilik boyutundan 21 ifade ve personel güçlendirme boyutundan da 12 ifade olmak üzere; 52 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelere demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade eklendiğinde, ankette toplam 58 ifade yer almaktadır.

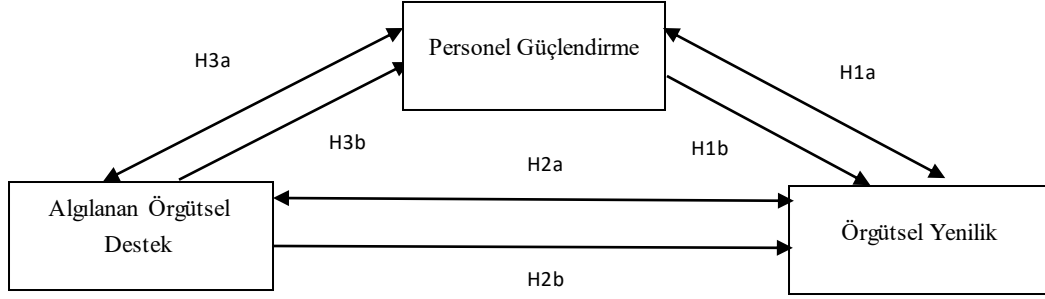
Anketle ilgili ölçek geliştirildikten sonra, tasarım ve tutarlılık alanlarında kontrol yapmak amacıyla; deneyimli telekomünikasyon sektörü yöneticileri ve akademik uzmanlardan oluşan 13 kişilik bir örnekleme sorular sorularak sonuçlar analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar üzerinden sonuçların tutarlı olduğu anlaşıldığından, anket ölçeğinin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

## 3. ANALİZ VE BULGULAR

### 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Literatür destekli ortaya konan hipotezler, yapısal geçerlilikleri ispatlanmış olan ölçüm modelleri üzerine uygulanmıştır. Bu ölçüm modellerinin kuramsal yapıya uygun bir şekilde bir araya getirilmeleri ile araştırmanın kuramsal modeli tasarlanmıştır. Daha detayda kuramsal modelde örgütsel kültürü boyutu bağımsız değişken (dışsal-exogenous variable), örgütsel yenilik ve personel güçlendirme boyutları ise bağımlı değişken (içsel-endogenous variable) olarak modelde yer almıştır.

Diğer taraftan, değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinden kurulan hipotezlere göre; örgütsel yenilik değişkeni hem bağımlı hem de bağımsız değişkendir. Tüm bu açıklamalar üzerinden araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



**Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli**

### 3.2. Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler

Araştırmada kullanılan ankete verilen cevaplar üzerinden genel kontroller (eksik verilerin çıkarılması, dikkat edilmeden verilen cevapların ayıklanması, uç cevapların silinmesi vs.) yapıldıktan sonra, ölçeklere ait ortaya çıkan tanımsal istatistik verileri Tablo 2’de listelenmiştir.

**Tablo 2: Ölçeklere Ait Tanımsal İstatistikler**

Faktör	N	İfade Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Kültürü	432	19	3,01	3,86	3,44	1,01
Örgütsel Yenilik	432	21	3,41	4,51	3,96	0,79
Personel Güçlendirme	432	12	2,85	3,26	3,06	0,54

Ölçeklere ait tanımsal istatistik verileri incelendiğinde, ankete verilen cevaplar üzerinden ortalaması en yüksek çıkan araştırma boyutu; örgütsel özdeşleşmedir (ortalama: 3,96). Bu boyutu sırasıyla örgüt kültürü (ortalama: 3,44) ve personel güçlendirme boyutları (ortalama: 3,06) izlemektedir.

### 3.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme boyutlarına ait ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek üzere, ölçeklere önce SPSS’te açımlayıcı faktör analizi, daha sonra ise AMOS’ta doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi kapsamında öncelikle temel bileşenler (principal component) analizi yapılarak faktör yükleri birbirine yakın olan ya da birden fazla faktörde yer alma eğilimi gösteren ifadelerin olması durumunda “varimax” eksen döndürmesi tekniğine başvurulmuştur. Öz değerlerin (eigenvalues) 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ve verilerin normal dağılımda olup olmadığını saptamak amacıyla; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test analizlerinden yararlanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda örgüt kültürü değişkeni için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,932), örgütsel yenilik değişkeni için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,976) ve son olarak personel güçlendirme değişkeni için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,930) olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde her üç ölçeğin Bartlett testi anlamlılık düzeyi (0,000) olarak çıkmış olup bu sonuç; tüm ölçeklerin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğine işaret etmektedir. Ölçeklerin faktör sayılarını bulmamızı sağlayan açıklanan varyans değerlerine bakıldığında ise; örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme boyutları için bu değerler sırasıyla: % 72,33, % 65,46 ve % 76,29 olarak gerçekleşmiş olup, her üç ölçek % 50 eşik değeri geçmiş bulunmaktadır.

Tüm ölçekler için KMO, Bartlett testi anlamlılık düzeyleri ve açıklanan varyans değerleri hesaplanıp kabul edilebilirlik durumları literatürdeki eşik değerlere göre kontrol edildikten sonra, faktör analizi kapsamında faktör analiz tablosu incelemesine geçilebilir. Bu tablonun incelenmesi sonucunda; örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme boyutlarına ait ifadelerde bazı değişiklikler yapılmıştır. Faktör analiz tablosunda gerçekleştirilen sekiz iterasyon sonucunda tüm ölçeklere ait birer faktör olmak üzere, toplamda üç faktörlü bir ölçek meydana gelmiştir. Faktör ifadeleriyle ilgili olarak ise; iyi bir faktör kombinasyonu elde etmek için yapılan aşamalı analizler sonucu, bazı ifadeler modelden çıkartılıp model her defasında tekrar çalıştırılmıştır. Sekizinci iterasyon sonrasında, modeli düşük ya da çapraz yükleme problemlerinden arındırmak için, örgüt kültürü ve örgütsel yenilik boyutlarından üçer ifade modelden çıkartılmıştır. Bununla birlikte personel güçlendirme boyutunda, benzer nedenlerden dolayı bir ifade modelden çıkartılmıştır. Bu açıklamalar çerçevesinde Tablo 3'te, ölçeklere ait nihai faktör analiz verileri görülmektedir.

**Tablo 3: Ölçeklere Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü		Örgütsel Yenilik		Personel güçlendirme	
İfade	Faktör Yüğü	İfade	Faktör Yüğü	İfade	Faktör Yüğü
öd1	0,785	öy1	0,569	pg1	0,592
öd2	0,697	öy2	0,721	pg2	0,675
öd3	0,658	öy3	0,702	pg3	0,596
öd4	0,672	öy5	0,549	pg4	0,625
öd6	0,725	öy6	0,742	pg5	0,627
öd7	0,696	öy7	0,638	pg7	0,629
öd8	0,687	öy8	0,635	pg8	0,631
öd9	0,682	öy9	0,731	pg9	0,633
öd10	0,677	öy10	0,628	pg10	0,635
öd11	0,772	öy11	0,624	pg11	0,637
öd12	0,667	öy12	0,520	pg12	0,639
öd14	0,656	öy14	0,613		
öd15	0,751	öy15	0,510		
öd16	0,646	öy16	0,606		
öd18	0,536	öy17	0,502		
öd19	0,531	öy19	0,595		
		öy20	0,505		
		öy21	0,672		



### 3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme boyutlarına ait AMOS'ta doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış olup, uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te listelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenemeyen gözlenen değişkenler (örneğin test puanları veya derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından daha sağlıklı bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemde hangi ifadenin hangi faktör yüküne ait olduğu tespit edilmektedir (Jackson ve Gillaspay, 2009). Bundan dolayı bu çalışmada da doğrulayıcı faktör analizi, ölçek yapı geçerliliğini test etmek için ve bir manada açımlayıcı faktör analizinin olası eksiklerini tamamlamak için yerine getirilmiştir.

**Tablo 4: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Faktör/Uyum İndeksleri	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	TLI
Örgüt kültürü	2,55	0,031	0,932	0,943	0,951	0,934
Örgütsel Yenilik	3,20	0,045	0,910	0,937	0,932	0,963
Personel Güçlendirme	2,19	0,041	0,919	0,966	0,945	0,955

### 3.5. Korelasyon, Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin yapı geçerliliği, güvenilirlik ve korelasyon değerlerine yönelik bulgular Tablo 5'te listelenmektedir.

**Tablo 5: Korelasyon, Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Sonuçları**

Değişkenler		1	2	3
Örgüt kültürü	1	(0,71)		
Örgütsel Yenilik	2	0,75**	(0,69)	
Personel Güçlendirme	3	0,61**	0,46**	(0,74)
Ayıklanmış Ortalama Varyans (Average Value Extracted-AVE)		0,59	0,62	0,52
Kompozit güvenilirlik (Composite Reliability-CR)		0,82	0,85	0,83
Cronbach's $\alpha$		0,71	0,74	0,78

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 5'te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, değişkenler arasındaki korelasyon değerleriyle ilgili çeşitlik yorumlar yapılabilir. Örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme değişkenleri arasında sırasıyla ( $r=0,75$ ), ( $r=0,61$ ) ve ( $r=-0,46$ ) ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle; örgüt kültürü ve örgütsel yenilik değişkenleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki ortaya çıkmıştır. İki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması; herhangi bir değişkende olumlu ya da olumsuz bir yönde meydana gelebilecek değişimin diğer değişkeni de aynı yönde etkileyeceğine işaret etmektedir. R değeri ise; bu ilişkide etki seviyesini göstermektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasındaki r değeri 1'e yakın bir değere sahip olduğundan, iki değişkenin birbirlerini doğru orantılı ve yüksek oranda etkiledikleri söylenebilir.

Araştırmanın nihai bağımlı değişkeni olarak konumlandırılan örgütsel yenilik değişkeniyle diğer değişkenler (örgüt kültürü ve personel güçlendirme) arasındaki ilişki için benzer yorumlamalar yapılabilir. Tablo 5'teki verilere göre; örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında ve personel güçlendirme ile de örgütsel yenilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar üzerinden, araştırmanın korelasyonla ilgili hipotezlerinin tanımlandığı; H1a, H2a ve H3a hipotezleri kabul edilir. Dolayısıyla araştırmanın ana değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme boyutlarının herhangi birinde meydana gelebilecek olası iyileşme ya da gerileme durumu, diğer değişkenlerde de aynı yönde değişime neden olacaktır.

### 3.6. Etki Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma modelinde tanımlanan etki hipotezlerini test etmek amacıyla; AMOS programından yararlanılarak değişkenlere yol analizi metodu uygulanmıştır. AMOS programıyla, SPSS ile karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak daha uygun kavramsal model tasarımı yapılarak teorik ve pratik göstergeler üretilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2015). Örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme boyutlarını içerecek şekilde, tüm değişkenlerin modelde yer aldığı tasarıma üzerinden, hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 6'da listelenmektedir.

**Tablo 6: Etki Hipotezleri Sonuçları**

Hipotez	Faktör-1		Faktör-2	Tahmin	t değeri	p değeri	Anlamlı mı?
1	Örgütsel Yenilik	<---	Performans Güçlendirme	0,301	6,349	***	Evet
2	Örgütsel Yenilik	<---	Örgüt Kültürü	0,419	4,522	***	Evet
3	Performans Güçlendirme	<---	Örgüt Kültürü	0,216	7,611	***	Evet

Araştırmanın ilk hipotezi olan H1b hipotezi, personel güçlendirmenin örgütsel yeniliğe etkisini incelemektedir. Tablo 6'daki sonuçlara göre; personel güçlendirmenin örgütsel yenilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $r = 0,301$ ). Bu sonuçtan hareketle, personel güçlendirme değişkeninde meydana gelebilecek bir standart birimlik artış, örgütsel yenilik değişkeni üzerinde 0,301 standart birimlik bir artışa neden olacaktır. Bu veriye ilave olarak p anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan, H1 hipotezi kabul edilmektedir. Benzer şekilde H2 hipotezi; algılanan örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerinde olan etkisini incelemektedir. İki değişken arasındaki  $r$  değeri 0,419 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, örgüt kültürü değişkeni örgütsel yenilik değişkenini pozitif yönde etkilemektedir. Etki derecesiyle ilgili ise; örgüt kültürü değişkeninde meydana gelecek bir standart birimlik artış, örgütsel yenilik üzerinde 0,419 standart birimlik bir artış meydana getirecektir. H3 hipotezi, örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki etkiyi test etmektedir. Tablo 6'daki verilere göre; örgüt kültürünün personel güçlendirme değişkenine pozitif yönde etki ettiği görülmektedir. Bu sonuca göre; örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki  $r$  değeri 0,216 olarak gerçekleşmiştir.

Bu değerden hareketle, örgüt kültürü değişkeninde meydana gelecek bir standart birimlik artış, personel güçlendirme değişkeni üzerinde 0,216 standart birimlik bir artışa neden olacaktır yorumu yapılabilir. Tüm bu sonuçlar üzerinden araştırmanı etki hipotezlerinin tanımlandığı; H1b, H2b ve H3b hipotezleri kabul edilir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı; örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu bağlamda oluşturan hipotezlerin üçü değişkenler arasındaki korelasyonlara odaklanırken, diğer üç hipotez ise; etki analizleri üzerine kurgulanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda altı hipotez de literatürle tutarlı biçimde desteklenmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi olan ve personel güçlendirme ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki ve etki seviyelerini inceleyen, H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, personel güçlendirme ile örgütsel yenilik değişkenleri bir birleriyle pozitif ilişkide olup, personel güçlendirme boyutu örgütsel yenilik boyutununa pozitif yönde ve anlamlı biçimde etki etmektedir. Alanyazıda personel güçlendirme ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi konu olan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri olan, Panuwatwanich vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen mimarlık ve mühendislik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden veri toplandığı araştırmada, personel güçlendirmenin tüm boyutlarının örgütsel yenilik değişkenine pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan aynı konu üzerinde yapılan başka bir çalışmada, personel güçlendirmenin tüm yenilik boyutlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Wan vd., 2000). Dolayısıyla personel güçlendirmenin ve örgütsel yenilik ilişkisi çerçevesinde araştırmada bulunan sonuçlar, literatürdeki benzer çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi; örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasındaki ilişki ve etki seviyeleri üzerine kurgulanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda her iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edildiğinden, H2a hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt kültürü değişkeninin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinin tanımlandığı H2b hipotezi ise; AMOS'ta gerçekleştirilen yol analizi testi sonucunda desteklenmiştir. Yani örgüt kültürü değişkeni örgütsel yenilik değişkenini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Hedef kitlesi Libya'da üç üniversitede çalışan 390 yönetici ve öğretim üyesi olan bir araştırmada, örgüt kültürü alt boyutlarıyla örgütsel yenilik değişkeni arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Daha spesifik olarak klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin örgütsel yeniliğe yüksek oranda hizmet ettiği belirlenmiştir. Bu boyutlar arasındaki en yüksek ilişki ise; örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarından olan pazar kültürüyle örgütsel yenilik değişkeni alt boyutlarından olan teknik inovasyon arasında gözlemlenmiştir. Boyutlar arasındaki en büyük ikinci ilişki ise; örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarından olan hiyerarşi kültürüyle, örgütsel yenilik değişkeni alt boyutlarından olan yönetimsel inovasyon arasında bulunmuştur (Mohammed ve Bardai, 2012). Buradan hareketle literatürdeki araştırma bulgularıyla, araştırma sonuçları uyumluluk göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü ve son hipotezi; örgüt kültürü ve personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişki ve etki düzeylerini incelemek üzere yapılandırılmıştır. Yapılan testler sonucunda; korelasyon analizinin tanımlandığı hipotez (H3a) ve etki analiziyle ilgili hipotez (H3b) desteklenmiştir. Benzer sonuçlara Yücel ve Koçak (2016) tarafından çalışmada ulaşılmıştır. Bu çalışma havacılık sektöründe faaliyette bulunan özel bir işletmede çalışan 310 kişi üzerinden gerçekleştirilmiş olup çalışmada, örgüt kültürünün personel güçlendirmeyi olumlu yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Daha detayda ise; örgüt kültürü ve personel güçlendirme değişkenleri arasındaki en yüksek etki düzeyi, örgüt kültürünün alt boyutlarından olan adhokrasi ve pazar kültürleri ile personel güçlendirme değişkeni arasında belirlenmiştir.

Telekomünikasyon sektörü, rekabetçi ortamın işletmeler tarafından çok yoğun bir şekilde deneyimlendiği bir sektördür. Sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında, pazarda avantaj sağlamak ve müşteri penceresinden tercih edilebilir hale gelmek için, sadece satış ve müşteri ilişkileri kapsamında değil, aynı zamanda insan kaynakları alanında da etraflı aksiyonlar alınmaktadır. Çünkü müşteri talep ve isteklerinin hızlı bir şekilde değiştiği bir sektörde, taleplere istenilir düzeyde cevap vermek, ancak ve ancak işletme insan kaynağının sürece dahil edilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu bilince sahip olan işletmeler, öncelikle çalışanlarına müşteri odaklılığı aşılayıp, müşteri memnuniyeti seviyesini garanti altına almaya çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımın merkezinde çalışanın motive ve mutlu edilmesi yer almaktadır. Çünkü mutlu çalışan, aynı zamanda mutlu müşteri demektir. Hatta bazı işletmeler bu ifadeyi “mutlu çalışan, mutlu müşteri” mottosu içerisinde iletişim alanında sloganik hale getirmişlerdir.

Mutlu müşteriye sahip olmak, mutlu çalışanları istihdam etmekten geçtiğinden, işletme karar vericileri çalışanlarını nasıl mutlu edebilecekleri çözümlere odaklanmaktadır. Bunların başında personeli güçlendirecek adımlar ve bu adımların zeminini oluşturan örgüt kültürü gelmektedir. Yöneticileri tarafından sorumluluk verilen, serbestçe fikir üreten ve fikirlerin yapılandırılmış süreçlerle karar mekanizmalarına girdi oluşturduğu bir örgüt kültüründe, örgütsel yenilik refleksleri kayda değer bir biçimde gelişmektedir. İşletme yöneticileri, değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve kaliteli bir biçimde cevap vermek amacıyla, örgütsel yenilik yetilerini kullanmaktadırlar. Örgütsel yenilik yetileri gelişmiş işletmeler, müşteri deneyim döngüsünü iyi bir biçimde yönetebilirler. Örgütsel yenilik seviyesini yükseltmenin anahtarı ise; personel güçlendirmeye yönelik kurum içinde atılacak adımlar ve bu adımları destekleyen örgüt kültüründen geçmektedir.

Araştırma verilerinin telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede ve sınırlı sayıda ilde gerçekleştirilmesi, çalışmanın genellenebilir olmasını kısıtlamaktadır. Araştırma hizmet sektöründeki farklı işletmelerde, farklı lokasyonlarda çoklanabileceği gibi, üretim sektöründe yapılabilecek benzer çalışmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşmada yardımcı olacaktır. Araştırmanın sahip olduğu değişken sayısı ve analiz çeşitliliğinin (ilişki ve etki analizleri), özellikle telekomünikasyon sektöründeki insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerine katkı sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte çalışmanın kapsamı; hizmetkar liderlik ve işletme performansı değişkenlerinin eklenmesiyle genişletilebilir.

Çalışmadaki ana değişkenleri oluşturan örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkilerin, çalışan demografikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem vs.) üzerinden değişip değişmediği konusu ise; gelecekteki çalışmalarda incelenebilecek diğer öneriler arasındadır.

## KAYNAKÇA

- ATKINSON, R. D. (2013). “Competitiveness, Innovation and Productivity”. The Information Technology and Innovation Foundation, 2-7.
- BULUT, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., Yılmaz, S. (2008). “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”. Journal of Yasar University, 3 (10): 1389-1416.
- CONGER, J. A., Kanugo, R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”. Academy of Management Review, 13 (3), 471–482.
- COŞKUN, R. (2002). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Yayınevi.
- ÇAKAR, N., Ertürk, A. (2010). “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment”. Journal of Small Business Management, 48(3).
- ÇAVUŞ, M. F., Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20: 299-231.
- DRUCKER, P. F. (1985). Innovation And Entrepreneurship, NY: Harper&Row Pub.
- ELNAGA, A. A. ve Imran, A. (2014). “The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study”. American Journal Of Research Communication, 2 (1): 13-26.
- FIOL, C. M. (1991). “Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage”. Journal of Management, 17 (1): 191-211.
- JHA, S. S. ve Nair, S. K. (2008). “Influence of Locus of Control, Job Characteristics and Superior–Subordinate Relationship on Psychological Empowerment. A Study in Five Star Hotels”. Journal of Management Research, 8 (3): 147–161.
- JACKSON, D. L., Gillaspay Jr, J. A. & Purc-Stephenson, R. (2009). “Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations”. Psychological Methods, 14 (1): 6-23.
- JOGARATNAM, G. (2017). “How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry”. Journal of Hospitality and Tourism Management, 31: 211-219.
- KIRIM, A. (2007). Süreç inovasyonu: maliyetleri sistem dışına çıkarmak. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- MADSEN, A. S., Ulhøi, J. P. (2005). “Technology Innovation, Human Resources and Dysfunctional Integration”. Int J Manpow, 26c(6): 488–501.
- MARTINS, E. C. ve Terblance, F. (2003). “Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation”. European Journal of Innovation Management, 6 (1): 64-74.
- MOHAMMED, F. A. ve Bardai, B. (2012). “The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions – A Study of Libyan Public Universities”. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 (5): 175-184.

- PANUWATWANICH K., Stewart, R. A., Mohamed, S. (2008). "The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance: The Case of Design Firms". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(5).
- PORTER, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- PRESSCOTT, M. B. ve Slyke, C. V. (1997). "Understanding the internet as an innovation". *Industrial Management Data Systems*, 97 (3): 119-124.
- ODEN, W. H. (1997). "Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship". *Library of Logress Cataloging in Publication Data*, 1-2.
- ÖĞÜT, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 166-172.
- SAREMI, H. (2015). "Empowerment as a new approach in the management, proceedings of the international conference on global business". *Economics, Finance and Social Sciences (GB15\_Thai Conference)* ISBN: 978-1-941505-22-9.
- SCHEIN, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- SCHUMACKER, R. E. ve Lomax, R. G. (2015). *A beginner's guide to structural equation modeling*, 4th Edition. United Kingdom: Taylor and Francis.
- SMIRCICH, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- WAN, W. D., Chin, H., Weng, S. F. (2000) "The Impact of Firm Characteristics on Firm Innovation". *Management of Innovation and Technology*, 1, 180.
- WILKINSON, A. (1998). "Empowerment: Theory and Practice". *Personnel Review*, 27 (1): 40-56.
- YILDIRIM, C. (2013). "Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör bankacılığında bir uygulama". *Atatürk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.
- YÜCEL, İ. ve Koçak, D. (2016). "Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma". *KAÜİİBFD*, 7 (12), 1-24.