

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA



Kafkas Üniversitesi İktisadi
ve İdari Bilimler Fakültesi
KAÜİİBFD
Cilt, 7, Sayı 12, 2016
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 09.06.2015 Yayına Kabul Tarihi: 16.11.2015

İlhami YÜCEL

Doç. Dr.
Erzincan Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
iyucell@erzincan.edu.tr

Daimi KOÇAK

Öğr. Gör.
Erzincan Üniversitesi
Sivil Havacılık Yüksekokulu
dkocak@erzincan.edu.tr

ÖZ Artan müşteri ve çalışan beklentileri günümüz işletmelerinin insan odaklı olmalarını zorunlu kılmıştır. Güçlendirme kavramı günümüz işletme yönetimi alanında önemli bir yere sahiptir. Güçlendirme çalışanlara esnek bir çalışma ortamının yaratılması, kararlara dahil edilmeleri, yaptıkları işle ilgili sürekli eğitilmeleri ve yetki ve sorumluluk kullanabilmelerini destekleyen bir kültürle gerçekleştirilebilir. Diğer bir ifade ile personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi örgütün sahip olduğu kültüre bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile personel güçlendirme kavramları arasındaki ilişkinin incelenerek aralarındaki ilişkinin alt boyutlar açısından ne oranda olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 310 kişiye anket uygulanarak yapılmıştır. Yapılan anketlerin analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmış olup sonuçlar tablolar ile özetlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı firma çalışanları örgütün adhokrasi ve pazar kültürlerine sahip olduğunu ve kendilerini güçlendirilmiş olarak hissettiklerini anket sorularına verdikleri cevaplar ile belirtmişlerdir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, personel güçlendirme.

Jel Kodu:M14

Türü: Araştırma

DOI:10.9775/kauuibfd.2016.001

Atıfda bulunmak için: YÜCEL, İ. ve KOÇAK, D. (2016) “Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *KAÜİİBFD* 7(12), 1-24.

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE EMPOWERMENT



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 7, Issue 12, 2016
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 09.06.2015

Accepted Date: 16.11.2015

İlhami YÜCEL

Assoc. Prof. Dr.
Erzincan University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences
iyucell@erzincan.edu.tr.

Daimi KOÇAK

Lec. Erzincan University
Civil Aviation
High School
dkocak@erzincan.edu.tr

ABSTRACT Being of people oriented of today's businesses has been compulsory due to increased customer and employee expectations. Empowerment has an important place in the field of today's business management approach. Empowerment can be carried out by a culture which supports creating a flexible place for employees, incorporating them into decisions, training them continuously and letting them using authority and responsibility. In other words, application of personnel empowerment successfully depends on culture of organization. The main objective of this study is to determine the relationship between organizational culture and employee empowerment and to reveal the proportion of the relationship between organization culture and strengthening staff concepts in terms of sub sub-dimensions by examining the stated concepts. The research was carried out by performing survey conducted on 310 employees working in a company from aviation industry. In the analysis of the conducted surveys, frequency distributions, reliability analysis, factor analysis, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation analysis and regression analysis were used from statistical methods and the results were summarized in tables. The workers of the company where the surveys were performed stated that the organization had adhocracy and market culture and they felt as reinforced.

Keywords: Organizational culture, employee empowerment.

Jel Code: M14

Type: Research

Cite this Paper: YÜCEL, İ. ve KOÇAK, D. (2016) "A Study on the Relationship between Organizational Culture and Employee Empowerment", *KAUJEASF* 7(12), 1-24.

1. GİRİŞ

Örgütlerde işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bir yol gösterici olan örgüt kültürü, yapılan işlerde takım çalışmasının, sorunları çözme yönteminin, içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon sorunlarının çözümünü sağlayan, grup üyeleri tarafından paylaşılan, öğrenilerek geliştirilen, yeni üyelere örgüt yapısını algılamaları, neyin önemli olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konularında yön gösterici varsayımlar modelidir. Bütün örgütler buldukları coğrafyaya, faaliyet gösterdikleri sektöre ve yönetim anlayışlarına göre şekillenen bir kültüre sahiptirler. Sahip olunan bu kültür yönetsel ideolojinin ve örgütün çalışanlara bakış açısının en önemli belirleyicisidir (Bingöl, 2010: 68).

Örgüt kültürü kavramı, yönetim uygulamalarında ve akademik çalışmalarda oldukça fazla incelenen bir konu olmuştur. Bunun nedeni, örgüt kültürünün çalışanların tutumlarının, inançlarının, beklentilerinin, değerlerinin, örgüte olan bağlılıklarının ve güçlendirilmelerinin şekillenmesinde (Şahin, 2010: 24), örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütteki faaliyetlerin yürütülmesinde önemli bir belirleyici olmasıdır (Kök ve Özcan, 2012: 115). Bu faktörlerden personel güçlendirme, örgüt kültürüyle ilişkili olan ve örgüt kültüründen etkilenen bir değişkendir (Erdem, 2007: 63). Örgüt kültürünün etki ettiği personel güçlendirme olgusu, çalışanı motive edici önemli bir unsurdur. Örgütlerin birçoğunda çalışanlar başkalarına bağlı olduklarına ve performans üzerinde çok az etkilerinin olduğuna inanırlar (Swarnalatha, 2012: 107). Günümüzde işletmeler bilgi ve tecrübesine güvenen, kendinden emin, inisiyatif alabilen, sorunlara pratik çözümler bulabilen, sorumluluktan kaçmayan ve motive olmuş çalışanlar sayesinde başarılı olabileceklerinin farkına varmışlardır. Çalışanların bu özelliklere sahip olmaları, örgütte personel güçlendirme anlayışı ve uygulaması ile mümkün olabilmektedir (Çuhadar, 2005: 2).

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yıllarda araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır (Özenli, 2006: 11). 1980'li yıllar sanayileşmenin ortaya çıkıp geliştiği 1700-1800'lü yıllar (Koçel, 2010: 52) baz alındığında örgüt kültürü kavramının yeni bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu tarihlerde incelenmesinin nedeni o döneme kadar dünya pazarında büyük paya sahip olan Avrupa ve Amerika şirketlerinin pazar paylarını hızlı bir şekilde ele geçiren Japon firmalarının bunu nasıl başardıklarının merak edilmesiyle yapılan araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Alamur, 2005: 22). Örgüt kültürü kavramı farklı bilim dalları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni kültürün insan bilimi,

antropoloji, iktisat, hukuk, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi bilimlerin ilgi alanına giriyor olmasıdır (Türker, 2007: 8). Örgüt kültürü Hofstede tarafından bir örgütün üyelerini diğer örgüt üyelerinden ayırt edilmesini sağlayan paylaşılan inançlar, değerler ve uygulamalar olarak; Wood tarafından örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösteren ve örgüt içerisinde gelişen ve paylaşılan değer ve inançlar sistemi olarak; Quinn ve Cameron tarafından örgütte hakim olan liderlik tarzı, dil başarısı gibi örgütü eşsiz yapan değerler olarak; Thomas ve Tung tarafından paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve sosyal bir grup içerisindeki insanların algı, düşünce, hareket, etkileşimleri için kavramsal bir harita sunan mantıksal süreçler olarak tanımlanmıştır (Abu-Jarad ve diğerleri, 2010: 34-35).

2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürüyle ilgili olarak farklı bilimlerde farklı tanımlamalar yapılmış ve farklı özelliklerinden bahsedilmiş olmasına rağmen örgüt kültürünün dört temel özelliğinden bahsedebiliriz (Demir ve Öztürk, 2011: 20). Bunlar;

Öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgu olma özelliği: İnsanlar kültürü kendi inançları, değerleri, bilgileri ve ihtiyaçlarına göre oluşturur, şekillendirir, değiştirir ve yönetirler. Çalışanlar örgütte çalışmaya başladıkları ilk andan itibaren örgüte ait inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenmeye başlarlar ve zamanla bunlara uygun davranışlar sergilerler (Hämmal ve Vadi, 2010: 5).

Yazılı Olmama Özelliği: Örgüt kültürü örgütün tamamına veya bir kısmına hakim olan değer ve normlar gibi soyut terimlerle ilgili bir kavramdır. Bu terimler tanımlanmamış, tartışılmamış veya yazılmamış olabilirler. Fakat çalışanların davranışları üzerinde belirgin bir etkiye sahiptirler (Žagar, 2009: 91).

Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan Davranışlardan Oluşma Özelliği:

Örgüt kültürü birbiriyle ilişkili birçok unsurdan (örneğin normlar, değerler, inançlar, törenler, adetler vs.) oluşan bir kavramdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde bu unsurlarla olan ilişkileri önemlidir. Örgüt kültürünün benimsenmesi, tekrar edilmesi ve geleceğe aktarılabilmesi bu unsurların öğrenilmesi, benimsenmesi ve sürekli olarak uygulanması ile mümkündür (Torun, 2012: 30).

Grup Üyeleri Tarafından Paylaşılma Özelliği: Grup üyelerince paylaşılan ve örgüte yeni katılan üyelere aktarılan değer, inanç, tutum ve normların paylaşılmasını ifade eder. Bu özelliği sayesinde örgüte yeni katılan üyeler neyin doğru veya neyin yanlış olduğu konusunda bilgi sahibi olabilirler

(Yıldız, 2006:5).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürü unsurları örgüt kültürü tanımında belirtilen değerler, normlar, inançlar, törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikayeler ve efsanelerdir (Şenel, 2006: 119).

Değerler: Örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden genel kriterler, standartlar veya prensiplerdir. Kişilerin düşüncelerini etkileyip tavır ve hareketlerini değiştirerek davranışlarına yön verirler. Kişiler değerleri içerisinde yaşadıkları sosyal çevre ile kurduğu ilişkilerle ve içinde buldukları toplumun kültürel yapısından öğrenirler (Battal, 2007: 5).

Normlar: Normlar organizasyondaki çalışanların hangi durumda nasıl davranmaları gerektiğini belirten yazılı olmayan standartlardır. Çalışanların normlara uyumları organizasyon tarafından belirlenen bir takım ödül ve cezalar ile sağlanır. Bu nedenle çalışanların davranışlarını yönlendirmede çok önemli bir etkiye sahiptirler (Sarıkamış, 2006: 27).

İnançlar: İnançlar örgüt kültürünün bir parçası olarak oluşmuş, örgütteki üyelerin nasıl olmaları gerektiğini açıklayan değerlerden farklı olarak örgüt içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerde nelerin doğru veya yanlış olduğuyula ilgili karışıklığı önlemede açıklayıcı cevaplar sunarlar (Schein, 2008: 29).

Törenler: Törenler örgüt için önemli olan norm ve değerlerin altını çizmek ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek amacıyla belirli zamanlarda yapılan sürekli faaliyetlerdir (Kavi, 2006: 34). Örgütlerde tören adı altında yürütülen faaliyetlere anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, şirket yemekleri, balolar, kokteyller, piknikler vs. örnek verilebilir (Boylu, 2006: 44-45).

Semboller: Örgütün kimliğini yansıtan ve dışarıdan kolayca görülebilen fakat kolayca anlamlandırılmayan semboller örgütün ayrılmaz parçalarından birisidir. Yeni logolar, yeni yapılar, yeni olaylar ve yeni anlaşmalar örgütlerde sembol olarak kullanılabilirler (Cameron, 2004: 10).

Alışkanlıklar: Alışkanlıklar kalıcı bir atmosfer yaratmak, ayrıca doğru değer ve düşünceleri açıklamak için dikkatlice düzenlenen ve uygulanan davranışlardır (Alvesson, 2008: 38).

Hikayeler ve Efsaneler: Hikayeler, örgütte geçmişte yaşanmış sıra dışı başarıların birazda abartılarak örgüt içerisindeki çalışanlar arasında paylaşılması sonucu ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Örgütte başarı göstermiş olan kişi veya kişilere ait hikaye ve efsaneler çalışanları, özellikle örgüte yeni katılanları, motive edici etki gösterirler. Anlatılan hikaye ve efsaneler çalışanlara hangi

değerlerin önemli olduğu hakkında fikir vermesi açısından da önemlidirler (Torun, 2008: 28).

Dil: Her toplumun kendine özgü bir dilinin olması gibi örgütlerinde kendilerine has dilleri vardır. Çalışanlar bu dil sayesinde yukarıda bahsedilen tüm unsurları kolayca anlayabilir ve ifade edebilirler. Diğer bir ifade ile dil örgüt kültürünün bütün unsurlarının tanımlanması ve aktarılmasında önemli bir unsurdur (Meydan, 2010: 126).

2.1.3. Örgüt Kültürünün Analizinde Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü farklı disiplinlerde farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalara tabii tutularak ifade edilmiştir. Bu yazarlardan Quinn ve Cameron örgüt kültürünü bir ucunda iç odaklılık diğer ucunda dış odaklılık bulunan bir eksenin bir ucunda organik diğer ucunda ise mekanik süreçlerin yer aldığı başka bir eksenin kesişmeleri ile oluşturdukları Rekabetçi Değerler Modeli ile ifade etmişlerdir (Acar, 2013: 11). Quinn ve Cameron (1999) geliştirdikleri bu modele göre örgüt kültürü kavramını dört kısımda ele almışlardır. Bunlar; klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültürleridir (Erdem ve Kaya, 2010: 77).

Klan kültürü: Bu örgüt kültürüne sahip organizasyonlar bir aile gibi olan, yöneticilerin anne-baba çalışanlarında aile bireyleri olarak görüldüğü bir anlayışla faaliyette bulunurlar. Yeni fikirlere açıklık, takım çalışması, çalışanların örgüte bağlılığı, katılım ve güçlendirilmiş çalışan bu tip kültürün genel özellikleridir. İnsan unsuru en önemli öge olarak görülür (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:118).

Adhokrasi Kültürü: Yeniliğe açıklık, risk alma, girişimcilik gibi özelliklere sahip olan örgütlerde görülen kültür tipidir. Bu tür kültüre sahip organizasyonlarda çalışanların kararlara dahil olmaları ve fikirlerini açıkça belirtmeleri teşvik edilir ve çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Organizasyon için hem yapılan iş hem de insan önemli unsurlardır (Erdem ve diğerleri, 2010: 79).

Pazar Kültürü: Bu tür kültüre sahip organizasyonlar yapılan işe ve bu işin sonuçlarına odaklanmış olan organizasyonlardır. Bu yüzden çalışanların birbirleriyle yarışmaları ve mücadele etmeleri teşvik edilir. Başarı gösteren çalışanlar başarılarına göre ödüllendirilirler. Örgütün başarısının göstergesi rekabet üstünlüğüne ve pazarda sahip olduğu paya göre değerlendirilir (Öcal ve Ağca, 2010: 167).

Hiyerarşi Kültürü: Yapılan işlerin emir komutaya, önceden belirlenmiş prosedürlere göre yapılmasının beklenildiği, çalışanların kararlara dahil

edilmediği, çalışanların gözetim ve kontrollerinin sıkı bir şekilde yapıldığı örgütlerin hiyerarşi kültürüne sahip oldukları söylenebilir. Önceden belirlenmiş rol ve görevlere itaat beklenir (Kalkan, 2013: 56).

2.2. Personel Güçlendirme Kavramı

Modern yönetim tekniklerinden birisi olan personel güçlendirme; bir kişiye düşüncesinde, davranışlarında, harekete geçmesinde ve karar vermesinde özerk bir biçimde fırsat veya yetki verme sürecidir. Personel güçlendirme kavramı araştırmalarda farklı yönleriyle tanımlanmıştır. Voght ve Murrele (1990) personel güçlendirmeyi çalışanların ortak çalışma, paylaşım, eğitim ve takım çalışması gibi periyotlarda karar verme yeteneklerini geliştirme süreci olarak tanımlamaktadırlar (Tutar ve diğerleri, 2011: 6318-6319). Robins (2005) personel güçlendirmeyi katılımcı bir yönetim olarak, yetkilendirme ve daha düşük seviyedeki çalışanlara karar vermeleri için güç vermek olarak tanımlar (Kanooni, 2005: 5) Bowen ve Lawler (2007) güçlendirmeyi dört örgütsel ögenin müşterilerle direkt temas halinde olan çalışanlar ile paylaşımını amaçlayan çeşitli yönetim uygulamaları gerektiren “hizmet sağlama yaklaşımı” olarak tanımlar. Bu dört öge; (1) örgütün performansı hakkında bilgi, (2) örgütün performansına bağlı olarak ödüller, (3) çalışanlara örgütün performansına katkıda bulunabilecekleri ve anlayabilecekleri bilgi ve (4) örgütün yönünü ve performansını etkileyecek karar verme gücüdür (Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 5).

Personel güçlendirme çalışanların memnuniyetsizliklerinin üstesinden gelmek ve işe devamsızlık, işgücü devir oranı ve düşük kaliteli iş miktarını azaltmak için sıklıkla uygulanır. Güçlendirme sayesinde çalışanların kararlara katılımı, risk almaları ve yeni fikirler ortaya koymaları sağlanmış olur. Ayrıca, güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işlerde karşılaştıkları problemleri üstlerinin onayını almadan kendi beklentileriyle nasıl çözebileceklerine karar verebilirler (Hamed, 2010: 66).

2.3. Örgüt Kültürü ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Örgütlerin sahip oldukları kültür birçok faktörden oluşan karmaşık bir yapıdır. Personel güçlendirme kavramı bu yapıya uygun ve yönetim tarafından desteklenirse uygulanabilir. Eğer personel güçlendirme uygulanmak istenmesine rağmen, mevcut örgüt kültürü buna uygun değilse, öncelikli olarak mevcut örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekir (Doğan ve Demiral, 2007: 289). Otoritenin, kaynakların, bilginin ve ödüllerin paylaşıldığı bir süreç olan personel güçlendirmenin uygulanabilmesi örgütün bu süreci destekleyen ve uygulayabilecek bir örgüt kültürüne sahip olması ile sağlanabilir (Fernandez ve Moldagaziev, 2013: 3). Örgütün güçlendirmeyi uygulaması için çalışanları kısıtlamayan bir sistem ve süreç oluşturması gerekir. Örgütün öğrenmeye,

büyümeye ve gelişmeye kendini adanmış çalışanlar; kendi kendini yönetebilen çalışanlar; yüksek seviyeli güven; çalışanların karar verme sürecine katılımları; yüksek seviyeli dikey ve yatay iletişim ve çalışanların çatışma yönetimi ile başa çıkmaları ve etkili çözüm bulabilmeleri gibi personel güçlendirme faktörleri örgütün sahip olduğu kültüre bağlıdır (Erstad, 1997: 325).

Örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar şöyle özetlenebilir: Sigler (2000) örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada, örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, toplu hareket etmeyi ve çalışanların yaptıkları iş üzerinde etkili olmalarını destekleyen örgüt kültürlerinde çalışanların kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini tespit etmiştir (Sigler ve Pearson, 2000:43). Shakibaei, Khalkhali ve Nezgad (2012) değişim odaklı kültüre sahip örgütler ile değişim odaklı kültüre sahip olmayan örgütlerdeki personel güçlendirme faaliyetlerini inceledikleri çalışmada örgüt kültürü tipleri ile personel güçlendirme faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve personel güçlendirme faaliyetlerinin değişim odaklı kültüre sahip örgütlerde değişim odaklı olmayan örgütlere göre daha uygulanabilir olduğunu ortaya koymuşlardır (Shakibaei ve diğerleri, 2012: 2888). Teymorzadeh ve diğerleri (2014) örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik olarak yaptıkları çalışmada çalışanların kendilerini yaptıkları işin sahibi olarak hissettiren ve katılımıcılığı destekleyen kültüre sahip örgütlerde çalışanların kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini tespit etmişlerdir (Teymorzadeh ve diğerleri, 2014: 242). Foster ve Fishman (1997) yaptıkları çalışma sonucunda örgütlerde uygun bir kültürün olmaması durumunda personel güçlendirme uygulamalarının başarısız olacağını tespit etmişlerdir. Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması için bürokratik kültür yerine çalışanların kararlara ve yönetime dahil edilebilecekleri demokratik bir kültürün örgütlerde oluşturulması gerekmektedir (Honold, 1997: 208). Jung ve diğerleri (2003) örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada personel güçlendirmenin çalışanların yenilikçi fikir ve düşüncelerini rahatça uygulayabildikleri örgütlerde başarılı olabileceğini tespit etmişlerdir (Jung ve diğerleri, 2003: 539). Çalışkan (2006) örgüt kültürünün personel güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yaptığı çalışmada, hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olmasının çok zor olduğunu, güçlendirmenin başarıya ulaşması için örgüt yapısının basık olması gerektiğini tespit etmiştir (Çalışkan, 2006: 153). Doğan (2006) yaptığı çalışmada, örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, bürokratik yapıli örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olamayacağını, diğer yandan, klan veya adhokrasi tipi kültüre sahip örgütlerde ise personel güçlendirmenin kolayca uygulanabileceğini ve başarılı

olabileceğini tespit etmiştir (Doğan, 2006: 184). Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, yapılan çalışmalar havacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmadığını göstermektedir. Günlük yapılan işlerin yoğun ve zamana karşı bir yarışın olduğu havacılık sektöründe örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında ilişki olup olmadığı ve çalışanların algıladıkları örgüt kültürü boyutları ile kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri ortaya çıkarılmıştır. Yaptığımız çalışmada örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürü boyutlarından klan ve adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissettiklerini, örgütün hiyerarşi kültürüne sahip olması çalışanların kendilerini güçlendirilmemiş olarak hissettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde sonuçlara ulaşan daha önceki araştırmaları desteklemektedir.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurularak yapılan bu araştırma ile, hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan özel bir işletmede örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki etkileşim belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma, anket uygulanan işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinden hangisine daha yakın olduğunu ve güçlendirme ile ilgili algılarını incelemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırmada elde edilen veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anket sorularında, birinci bölüm katılımcılara ait demografik sorulardan; ikinci bölüm örgüt kültürü sorularından(1-24) ve üçüncü bölüm personel güçlendirme sorularından (25-30) oluşmaktadır.

Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik kullanılan sorular Cameron ve Quinn'in (1999) "Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework" adlı çalışmalarından Türkçe'ye çevrilerek uygulanmıştır. Toplam 24 yargıdan oluşan örgüt kültürü ölçeği klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarından oluşmaktadır.

Personel güçlendirme ile ilgili sorular Spreitzer'e (1995) ait "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" adlı eserinden Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Toplam 6 sorudan oluşan personel güçlendirme ölçeği tek bir faktörü içermektedir.

Araştırmada kullanılan anketler ilgili firmadaki çalışanlara posta ile yollanmıştır. Araştırmanın yapıldığı ilgili firmadaki toplam çalışan sayısı 1.100 kişiden oluşmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlarından ötürü ana kütlenin tamamına erişilememesi nedeniyle basit tesadüfi örneklem yöntemiyle ilgili firmaya bağlı müdür, şef, memur ve işçilerinden oluşmaktadır. Toplam 310 adet anket cevaplanmış olup, anket formları incelendiğinde 57 adedi eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirilmeye katılmamıştır. Eleme sonucunda değerlendirilmeye katılan anket sayısı 253 (% 72,3) olmuştur.

Örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinde Krejcie ve Morgan'ın anakütleden çekilecek örneklem miktarı tablosundan yararlanılmış ve söz konusu tablo kullanılarak %95 güven düzeyinde 285 çalışanla anket yapılması gerektiği belirlenmiştir (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Bu kapsamda elde edilen anket sayısı araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli görülmüştür.

Anket sorularına verilen cevaplar 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği yöntemine göre hazırlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik olarak 1 adet ana ve 4 alt olmak üzere toplam 5 adet hipotez geliştirilmiştir.

H: Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ha: Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hb: Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hc: Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hd: Adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma amacına yönelik olarak hazırlanan anket sorularının analizi için SPSS 18 istatistik programı kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, güvenilirlik, faktör, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmış ve sonuçlar tablolar ile özetlenmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılanlara Ait Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		SAYI	%
YAŞ	19-25 ARASI	89	35,2
	26-32 ARASI	118	46,6
	33-39 ARASI	37	14,6
	40-46 ARASI	9	3,6
CİNSİYET	ERKEK	128	50,6
	BAYAN	125	49,4
EĞİTİM	İLKOKUL	2	0,8
	ORTAOKUL	4	1,6
	LİSE	40	15,8
	ÖNLİSANS	75	29,6
	LİSANS	122	48,2
	LİSANSÜSTÜ	10	4
MEDENİ HAL	EVLİ	73	28,9
	BEKAR	180	71,1
UNVAN	MÜDÜR	2	0,8
	ŞEF	12	4,7
	MEMUR	228	90,1
	İŞÇİ	9	3,6
	DİĞER	2	0,8
POZİSYON	OPERASYON	155	61,3
	İNSAN KAY.	3	1,2
	İŞ GELİŞTİRME	2	0,8
	MALİ İŞLER	4	1,6
	DİĞER	89	35,2
ÇALIŞMA SÜRESİ	3 YILDAN AZ	149	58,9
	3-6 YIL ARASI	57	22,5
	7-10 YIL ARASI	37	14,6
	10 YILDAN FAZLA	10	4

Tablodaki veriler genel olarak incelendiğinde; ankete katılan çalışanların çoğunun 26-32 yaş gurubu arasında oldukları, cinsiyetleri bakımından çok az bir farkla erkeklerin çoğunlukta olduğu, eğitim seviyeleri bakımından büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu oldukları, medeni halleri bakımından büyük çoğunluğunun bekar olduğu, sahip oldukları unvanlara göre çok büyük oranda memur oldukları, şirkette sahip oldukları pozisyonlara göre çoğunluğun operasyon biriminde çalıştığı ve çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun 3 yıldan az bir süredir bu şirkette çalıştığı tespit edilmiştir.

3.5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Örgüt kültürü Cameron ve Quinn (1999) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olarak ele alınmıştır. Yapılan güvenilirlik analizine göre klan kültürüne ait ölçeğin alpha katsayısı 0,902, adhokrasi kültürüne ait ölçeğin alpha katsayısı 0,823, pazar kültürüne ait

ölçeğin alpha katsayısı 0,839 ve hiyerarşi kültürüne ait ölçeğin alpha katsayısı 0,887 olarak çıkmıştır. Çıkan sonuçlara göre, örgüt kültürü boyutlarına ait güvenilirlik derecelerinin çok yüksek seviyelerde oldukları söylenebilir.

Tek boyutta ele alınan personel güçlendirme ölçeği soruları personelin kendisini güçlendirilmiş olarak görüp görmediği ile ilgili verileri elde etmeye yöneliktir. Personel güçlendirme soruları Gretchen M. Spreitzer'in (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" adlı eserinden Türkçe'ye uyarlanarak hazırlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alpha katsayısı 0,819 bulunmuştur. Bu sonuca göre, personel güçlendirme ölçeğinin çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

3.6. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Yapılan araştırmada elde edilen verilere ilişkin ölçeklerin yapı geçerliliklerini sınamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri değerlendirilirken sosyal bilimler için faktörlerin güvenilirlik katsayılarının 0,4 ile 1 arasında olması yeterli kabul edilir ve 0,4'ün altında olan değişkenlerin faktör analizinden çıkarılmaları gerekir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 87). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü oranları, veri setinin faktör analizi yapmak için yeterliliğini ölçen bir indekstir. KMO değerinin 0,5'in üzerinde olması gerekir. İlgili kavram ya da yapının faktör analizi için uygunluk düzeyini kabul edilebilir düzeyde ölçüp ölçmediğini ve toplam varyansın yüzde kaçını açıkladığını ortaya koyan açıklanan varyans değeri için, bazı araştırmacılar %70 ve üzeri olması gerektiği görüşünü savunurken, bazı araştırmacılar ise sosyal bilimlerde bu oranın %40 ile %60 arasında olmasının yeterli olacağını savunmaktadırlar (Doğanay ve Sarı, 2012: 225).

Tablo 2: Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

SORULAR	FAKTÖRLER			
	F1	F2	F3	F4
Örgüt Kültürü				
Çalıştığım kurum çalışanların gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve sürekli katılım sağlar.	0,855			
Çalıştığım kurum başarıyı insan kaynaklarının gelişimine, takım çalışmasına ve çalışanlara ilgi gösterilmesine göre değerlendirir.	0,847			
Çalıştığım kurum katılımı destekleyen, kararların ortak alındığı ve takım çalışmasının önemsendiği bir kurumdur.	0,835			
Çalıştığım kurumda bağlılığın yüksek olmasını sağlayan unsur, kurumu bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir.	0,816			
Şirketimi çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaştıkları bir aile ortamı olan özel bir yer olarak görüyorum.	0,794			
Yöneticilerimiz işleri en iyi şekilde nasıl yapabileceğimiz konusunda bizlere babacan tavırlarla yön gösterirler.	0,768			

<i>Açıklanan Varyans Değeri:67,221</i>				
Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı kişisel risk alma, yenilikçi olma ve esnekliği destekleyen bir yapıya sahiptir.			0,801	
Çalıştığım kurumu ayakta tutan temel unsurlar yeniliklere yönelik çalışmalar ve sürekli gelişimdir.			0,746	
Çalıştığım kurum başarıyı yeni ürün veya fikirlerin ortaya konmasına göre değerlendirir.			0,743	
Yöneticilerimiz risk alan, yaratıcı ve girişimci kişilerdir.			0,721	
Çalıştığım kurum yeni fırsatlarla karşılaşmaya ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Yeni şeylerin denenmesi ve yeni fırsatların araştırılması önemlidir.			0,697	
Şirketimin dinamik ve girişimci yapıya sahip olmasından ötürü işimi yaparken risk almaktan çekinmem.			0,666	
<i>Açıklanan Varyans Değeri:53,302</i>				
Çalıştığım kurum çalışanların rekabet içinde olmalarına ve başarılarına önem verir.			0,800	
Şirket yöneticilerimizi genellikle üretici kişiler olarak görüyorum			0,774	
Çalıştığım kurumu bir arada tutan unsurlar üretim odaklı olması ve hedeflerin yerine getirilmesindeki başarısıdır.			0,753	
İşletmemizdeki yönetim tarzı çalışanlar arası rekabeti ve hedef odaklı olmayı teşvik eder			0,727	
Şirketimin ana amacı işi yaptırmak olduğundan, çalışanlarda sürekli bir rekabet ve başarılı olma çabası vardır.			0,708	
Çalıştığım kurum başarıyı pazarda sahip olduğu paya göre değerlendirir.			0,707	
<i>Açıklanan Varyans Değeri:55,582</i>				
Çalıştığım kurum devamlılığa ve istikrara önem verir. Yürütülen faaliyetlerin sorunsuz yerine getirilmesi önemlidir.				0,829
Çalıştığım kurumu bir arada tutan unsurlar kurumun sahip olduğu kural ve politikalarıdır.				0,818
Şirketimde kimin neyi nasıl yapacağı önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre belirlenir.				0,810
Yöneticilerimizi yapılan işleri koordine eden idareciler olarak görüyorum.				0,810
Çalıştığım kurumda yönetim tarzı performansın dikkatlice izlenmesi ve yerine getirilen görevdeki hizmet süresine göre karakterize edilir.				0,760
Çalıştığım kurum başarıyı etkinliğe göre tanımlar. Güvenilir dağıtım, kusursuz planlama ve düşük maliyetli üretim çok önemlidir.				0,738
<i>Açıklanan Varyans Değeri: 63,202</i>				
KMO: 0,945				
Bartlett's Test of Sphericity: 4029,476; df:276; Sig (p)=0,000				

(F1:Klan, F2: Adhokrasi, F3:Pazar, F4:Hiyerarşi)

Örgüt kültürüyle ilgili olan değişkenlere uygulanan faktör analizi sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda; birinci faktörde klan kültürünün faktör yükleri, ikinci faktörde adhokrasi kültürünün faktör yükleri, üçüncü faktörde pazar kültürünün faktör yükleri ve

dördüncü faktörde hiyerarşi kültürünün faktör yükleri gruplanmıştır.

Örgüt kültürü boyutlarıyla ilgili tablodaki değerler incelendiğinde faktörlere ait faktör yüklerinin 0,855 ile 0,666 aralığında oldukları görülmektedir. Faktör yüklerinin bu seviyelerde olması sorulara ait grupların birbirleri ile ilişkili oldukları anlamına gelir.

Örgüt kültürü ölçeğine ait 24 soruya uygulanan faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren KMO değeri 0,945 bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarını belirlemek için yapılan Bartlett Testi (Bartlett's Test of Sphericity) anlamlı çıkmıştır ($p < 0,000$). KMO ve Bartlett testleri sonucunda verilerin faktör analizi için uygun oldukları tespit edilmiştir.

Klan kültürüne ait faktör yüklerine baktığımızda faktör değerlerinin 0,7'nin üzerinde olması katılımcıların klan kültürüyle ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bütünlük sağladıkları sonucu ortaya çıkar. Bu bölüme ait açıklanan varyans değeri 67,221'dir. Bu sonuca göre, veri setinin faktör analizi uygulaması için uygun olduğu ve toplam varyansın %67,221'inin bu faktör tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bölümde faktör yükü en yüksek olan soru 0,855'lik değeriyle "Çalıştığım kurum çalışanların gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve sürekli katılım sağlar" sorusudur.

Adhokrasi kültürüne ait faktör yükleri 2 soru haricinde 0,7 üzeri çıkmıştır. Bu sonuç katılımcıların soruları anlamlandırdıkları ve soruların birbirleriyle bütünlük arz ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu kısma ait açıklanan varyans değeri 53,302'dir. Yani, veri setinin faktör analizinin yapılması için uygun olduğunu ve toplam varyansın %53,302'sinin bu faktör tarafından açıklandığını söylemek mümkündür. Bu bölüme ait faktör yükü en yüksek olan soru 0,801'lik değeri ile "Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı kişisel risk alma, yenilikçi olma ve esnekliği destekleyen bir yapıya sahiptir" sorusudur.

Pazar kültürüne ait faktör yüklerinin 0,7 üzerinde çıkmaları katılımcıların pazar kültürüyle ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bütünlük arz ettikleri söylenebilir. Bu kültür türüne ait değişkenlerin açıklanan varyans değeri 55,582'dir. Bu değer anlamı, veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %55,582'sini açıkladığı ifade edilebilir. Bu bölüme ait faktör yükü en yüksek olan soru 0,800'lük değeri ile "Çalıştığım kurum çalışanların rekabet içinde olmalarına ve başarılarına önem verir" sorusudur.

Hiyerarşi kültürüne ait faktör değerlerine baktığımızda bütün değerlerin 0,7'nin üzerinde olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç katılımcıların hiyerarşi

kültürü ile ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bütünlük arz ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bölüme ait açıklanan varyans değeri 63,202'dir. Bu değer veri setinin faktör analizinin yapılması için uygun olduğunu ve toplam varyansın %63,202'sinin bu faktör tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır.

Bu bölüme ait faktör yükü en yüksek olan soru 0,829'luk değeri ile "Çalıştığım kurum devamlılığa ve istikrara önem verir. Yürütülen faaliyetlerin sorunsuz yerine getirilmesi önemlidir" sorusudur.

Tablo. 3. Personel Güçlendirmeye Ait Faktör Analizi

Personel Güçlendirme	F1
İşimi yapacak yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum	0,711
Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,917
Bölümümde yapılan işler üzerinde geniş bir etkiye sahibim.	0,542
Yürüttüğüm işle ilgili faaliyetler bana kişisel olarak anlamlı gelmektedir.	0,535
İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kendi kararımı verebilirim.	0,699
İşimi nasıl yapacağım ile ilgili oldukça fazla özgürlük ve bağımsızlığa sahibim.	0,672
Açıklanan Varyans Değeri: 53,638	
KMO: 0,790	
Bartlett's Test of Sphericity: 566,579; df:15; Sig (p):0,000	

Personel güçlendirme ölçeği ile ilgili olarak örneklem yeterliliğini gösteren KMO testine bakıldığında 0,79 değeri örneklemin yeterli olduğu ve Bartlett testi sonuçları incelendiğinde ortaya çıkan değerlerin anlamlı oldukları görülmektedir ($p < 0,05$).

Yapılan faktör analizi sonucunda altı soruda ölçülen personel güçlendirmeye ait verilerin tek bir faktörde toplandıkları görülmektedir.

Açıklanan varyans değerine baktığımızda toplam varyansın %53,638'inin bu faktör tarafından açıklandığı görülmektedir.

Altı maddeli ölçeğin faktör yüklerinin 0,917 ile 0,535 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan sorunun "Yaptığım iş benim için önemlidir" sorusunun olduğu görülmektedir.

3.7. Örgüt Kültürü Boyutları ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik olarak Pearson korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Boyutları ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

		KLAN	ADHOK.	PAZAR	HİY.	GÜÇ.
KLAN	Pearson Correlation	1	,733**	-,608**	-,744**	,310**
	Sig.(2-tailed)	----	,000	,000	,000	,000
ADHOKRASİ	Pearson Correlation	,733**	1	-,472**	-,533**	,375**
	Sig.(2-tailed)	,000	-----	,000	,000	,000
PAZAR	Pearson Correlation	-,608**	-,472**	1	,812**	-,192**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	----	,000	,002
HIYERARŞI	Pearson Correlation	-,744**	-,533**	,812**	1	-,213**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	---	,001
GÜÇLENDİRME	Pearson Correlation	,310**	,375**	-,192**	-,213**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,002	,001	----

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda, örgüt kültürünün her bir boyutu ile personel güçlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=0,000). Tablodaki değerler incelendiğinde;

Klan ve adhokrasî kültürlerinin birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu (0,733), hiyerarşi ve pazar kültürlerinin de aynı şekilde birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde oldukları (0,812) görülmektedir. Ayrıca, klan ve adhokrasî kültürleri ile pazar ve hiyerarşi kültürleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum çalışanların klan kültürü ile adhokrasî kültürlerini birbirlerine benzer, hiyerarşi ve pazar kültürlerini de birbirlerine benzer olarak algıladıklarını ve ayrıca klan ve adhokrasî kültürleri ile pazar ve hiyerarşi kültürlerinin zıt özelliklere sahip olduklarını algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Klan (0,310) ve adhokrasî (0,375) kültürleri ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerde klan veya adhokrasî kültürleri ne kadar güçlü ise personel güçlendirme de aynı düzeyde güçlüdür. Diğer taraftan, pazar (-0,192) ve hiyerarşi (-0,213) kültürleri ile personel güçlendirme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, klan ve adhokrasî kültürlerinin aksine, örgütlerde pazar veya hiyerarşi kültürlerinin güçlü olması durumunda personel güçlendirmenin zayıf olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bütün bu sonuçlar, kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların örgütün sahip olduğu kültürü adhokrasî ve klan olarak ifade ettikleri, kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmeyen çalışanların örgütün sahip olduğu kültürü hiyerarşi ve pazar olarak ifade ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çıkan sonuçlar ile hipotezler karşılaştırıldığında;

Ha kodlu “Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır”, Hb kodlu “Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır”, Hc kodlu “Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” ve Hd kodlu “Adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezlerimizin desteklendikleri diğer bir ifade ile hipotezlerimizin kabul edildikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak, H kodlu “Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezimizi destekleyen genel bir sonucun ortaya çıktığı söylenebilir.

3.8. Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkileri

Çalışmanın bu kısmında araştırma ölçekleri (örgüt kültürü boyutları ve personel güçlendirme) arasındaki ilişki regresyon analiz yöntemi kullanılarak ölçülmüş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5: Örgüt Kültürü Boyutlarının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Personel Güçlendirme	
	B	Sig. (p)
Klan	0,238	0,000
Adhokrasi	0,354	0,000
Pazar	-0,175	0,002
Hiyerarşi	-0,165	0,001
F	10,404	
R ²	0,144	

Yukarıdaki tabloda bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin bağımlı değişken olan personel güçlendirme üzerindeki etkilerini göstermektedir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında açıklayabildiğini gösteren R² değeri 0,144 olarak çıkmıştır. Bu sonuç bize bağımlı değişken olan personel güçlendirmenin %14 oranında bağımsız değişken durumundaki klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile açıklanabildiğini, geriye kalan %86’lık kısmı kontrol edilemeyen değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir bağımsız değişkenin personel güçlendirme değişkeni üzerinde anlamlı belirleyiciler oldukları görülmektedir (p<0,05).

Bağımlı değişkenin alacağı değer; $Y=\alpha+\beta X+\varepsilon$ basit doğrusal regresyon modeline göre belirlenebilir. Burada (Kalaycı, 2009: 199);

Y= Bağımlı değişken

X= Bağımsız değişken

α = Sabit değer (X=0 olduğunda Y'nin aldığı değerdir)

β = Regresyon katsayısı (X'in 1 birimlik değişiminde Y'de meydana gelecek değişimi ifade eder)

ε = Şansa bağlı hata terimini ifade eder.

Regresyon analizi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin açıklanmasına ilişkin basit regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.¹

$$PG=2,457 + (0,238*K) + (0,354*A) - (0,175*P) - (0,165*H)$$

Bu formül bağımsız değişkenlerdeki bir birimlik değişimin bağımsız değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Formüldeki değerler incelendiğinde personel güçlendirme üzerinde en fazla belirleyici etkiye sahip değişkenin adhokrasi, daha sonra sırasıyla klan, pazar ve hiyerarşi kültürü değişkenlerinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile adhokrasi ve klan kültürlerindeki bir birimlik artış/azalış personel güçlendirmeyi sırasıyla 0,354 ve 0,238 oranında artıracak/azaltacak, benzer şekilde hiyerarşi ve pazar kültürlerindeki bir birimlik artış/azalış personel güçlendirmeyi sırasıyla 0,165 ve 0,175 oranlarında azaltacak/artıracaktır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma ile örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgüt kültürü toplam 24 madde ile ölçülmüştür. Katılımcıların örgüt kültürüne (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarına) verdikleri cevaplar incelendiğinde, kendilerini güçlendirilmiş olarak hisseden çalışanların büyük çoğunluğunun örgütün sahip olduğu kültürü klan ve adhokrasi tipi örgüt kültürleri olarak algıladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç çalışanların çalıştıkları örgütü bilgi ve becerilerin paylaşıldığı, yöneticilerin yön gösterici olduğu, çalışanların kararlara dahil edildiği ve takım çalışmasının olduğu bir yer olarak gördüklerini ifade eder.

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleriyle ilgili tek boyutta incelenen personel güçlendirme toplam 6 madde ile ölçülmüştür. Katılımcıların personel güçlendirme ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar

¹ PG:Personel Güçlendirme, K:Klan, A:Adhokrasi, P:Pazar, H:Hiyerarşi

incelendiğinde, büyük çoğunluğunun kendilerini güçlendirilmiş hissettiklerini görmekteyiz. Bu sonuç ilgili firmadaki çalışanların yaptıkları iş üzerinde etkilerinin olduğu, karar verme yeteneklerinin olduğu, işlerini yapabilecek yeteneğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürü boyutları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme ile klan ve adhokrasi kültürleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, pazar ve hiyerarşi kültürleri arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Personel güçlendirmenin örgütlerde uygulanabilmesi ve istenilen hedeflere ulaştırabilmesi örgütün sahip olduğu kültür tipi ile yakından ilişkilidir. Çalışanların önemsendiği, kararlara dahil edildiği, yeni fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri konusunda desteklediği bir yapının oluşmasını sağlayan klan ve adhokrasi kültürleri ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin çıkmış olması ilgili firma çalışanlarının bu iki örgüt kültürü boyutu ile güçlendirme algılarının aynı yönde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan, yapılan işin daha fazla önemsendiği, çalışandan sadece kendisine söylenenin yapılmasının beklendiği, çalışanların kararlara dahil edilmediği örgütlerde hakim olan hiyerarşi kültürü ve yapılan işlerde işi yapandan çok ortaya çıkan sonucun önemsendiği pazar kültürü personel güçlendirme uygulamaları için uygun kültür türleri olmadığı anket sonuçlarına göre söylenebilir.

Ortaya çıkan bu sonuçlar benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında; Sigler'in (2000) çalışanların toplu hareket etmeleri ve yaptıkları iş üzerinde etkili olmalarını destekleyen kültüre sahip örgütlerde çalışanların kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissedecekleri; Shakibaei ve diğerlerinin (2012) personel güçlendirmenin değişim odaklı kültüre sahip örgütlerde değişim odaklı olmayan kültüre sahip işletmelere göre daha fazla uygulanabilir olduğu; Teymorzadeh ve diğerlerinin (2014) çalışanların kendilerini yaptıkları işin sahibi olarak hissettiren ve katılımcılığı destekleyen kültüre sahip örgütlerde çalışanların kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri; Foster ve Fishman (1997) tarafından ortaya konan personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bürokratik kültür yerine, çalışanların kararlara dahil edilebileceği demokratik bir kültürün olması gerektiği; Çalışkan (2006) tarafından hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasının zor olduğu, başarılı bir şekilde uygulanması için örgüt yapısının basık olması gerektiği; Doğan (2006) tarafından bürokratik yapılı örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olamayacağını, diğer yandan, klan veya adhokrasi tipi kültüre sahip örgütlerde ise personel güçlendirmenin kolayca uygulanabileceğini ve başarılı olabileceği sonuçları ile bu çalışmada ortaya koyduğumuz sonuçların uyumlu

oldukları görülmektedir.

İnceleme yapılan işletmenin hizmet üreten bir işletme olması ve hizmet üreten işletmelerde yeniliğe, katılıma ve grup çalışmasına önem verilmesinden ötürü örgüt kültürünün klan ve adhokrasi tipi kültürler olması ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri birbirleriyle örtüşen durumlar olarak değerlendirilebilir. Araştırmamızda geliştirilen 1 adet ana hipotezimiz ve 4 alt hipotezlerimize ait değerlendirmeler örgüt kültürü klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutunda ele alınarak her birinin personel güçlendirme ile olan ilişkilerine ait sonuçlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye ait sonuçları incelediğimizde aralarında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç Ha kodlu “Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Hiyerarşi kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin negatif yönlü çıkmış olması bu kültüre sahip örgütlerin personel güçlendirme uygulamaları için uygun bir yapıya sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirmede çalışanların kararlara katılımı, yaptıkları işlerle ilgili inisiyatif almaları, yeni fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri desteklenirken, hiyerarşi kültüründe ise kararların sadece üst yönetim tarafından verildiği, çalışanlardan yaptıkları işlerle ilgili karar verirken üstlerine danışmaları ve sadece söyleneni yapmaları beklenir. Bu sayılan özelliklerden ötürü hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanmasının mümkün olmadığını söylemek mümkündür.

Klan kültürü ve personel güçlendirme ilişkisini gösteren sonuçları incelediğimizde aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç Hb kodlu “Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklemektedir. Yani, Hb kodlu hipotezimiz kabul edilmiştir. Klan kültürüne sahip örgütlerde çalışanların kararlara dahil edilmesi, fikir ve önerilerinin değerlendirilmesi, kendi başlarına karar vermelerinin desteklenmesi ve çalışanlara örgütün bir parçası oldukları hissi vermesi bu tarz kültüre sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanmasını mümkün kılmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar incelendiğinde aralarında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç Hc kodlu “Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizin desteklendiği anlamına gelmektedir. Pazar kültürüne sahip örgütlerin sonuç

odaklı olmaları, çalışanları bireysel başarı konusunda teşvik etmeleri ve birbirleriyle rekabet edebilecekleri bir ortam yaratması diğer yandan, personel güçlendirmenin istenilen amaca ulaşmasında ise çalışanların ve yönetimin birlikte hareket etmesi yani, takım çalışması oldukça büyük öneme sahiptir. Bu nedenle bireysel başarının teşvik edildiği örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanmasının veya başarıya ulaşmasının zor olduğu söylenebilir.

Adhokrasi kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiye ait veriler incelendiğinde aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç Hd kodlu “Adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi destekleyen bir sonuç olduğu için kabul edilmiştir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin yeni fikir ve düşüncelere önem vermesi, çalışanlarını yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmesi, risk almanın ve girişimciliğin önemsenmesi gibi özellikleri personel güçlendirmenin bu kültüre sahip örgütlerde uygulanması ve başarıya ulaşmasında yeterli sayılabilecek özellikler olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak H kodlu “Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Yapılan bu araştırma çalışmanın yapıldığı firmada örgüt kültürünün personel güçlendirme uygulamalarını olumlu anlamda destekleyen bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürü personel güçlendirme üzerinde etkili olan faktörlerden sadece birisidir. Araştırmacılar personel güçlendirmeyi liderlik, örgüt yapısı, faaliyet alanı, çalışanların kişilik yapılarını dikkate alan çalışmalarla inceleyebilirler. Araştırma yapılan firma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmadır. Araştırmacılar hizmet sektörü ve üretim sektörlerini aynı çalışmada inceleyerek personel güçlendirme boyutunda aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koyabilirler. Örgüt kültürü bu çalışmada Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü boyutlarına göre ele alınmıştır. Araştırmacılar örgüt kültürünü farklı boyutlarda ele alarak personel güçlendirme ile ilişkisini ortaya koyabilirler. Yapılan çalışma bir firmadaki çalışanların bir kısmına uygulanmış olup, ortaya çıkan sonuçların ilgili firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki (havacılık) bütün çalışanlar için genelleme yapılarak değerlendirilmesi doğru olmaz. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmanın daha kapsamlı yapılması, sadece bir firmadaki çalışanlar değil diğer firmalardaki çalışanların da dahil edilerek daha geniş sayıda örnekleme değerlendirilmesi önerilmektedir.

5. KAYNAKÇA

- ABU-JARAD, I. Y., N. YUSOF, ve D. NIKBIN (2010), "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.1, No.3, s.26-46, Pahang.
- ACAR, A. Z. (2013), "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s.5-31, İstanbul.
- ALAMUR, B. (2005), *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- ALVESSON, M. ve S. SVENINGSSON (2008), *Changing Organizational Culture Cultural Change Work in Process*, New York.
- BATTAL, A. (2007), *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- BİNGÖL, D. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul.
- BOYLU, Y. ve A. SÖKMEN (2006), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, s.37-65, Muğla.
- CAMERON, K. (2004), *A Process For Changing Organizational Culture*, Michigan.
- ÇALIŞKAN, M. (2006), *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÇUHADAR, M. T. (2005), "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.25, s.1-21, Kayseri.
- DEMİR, C. ve U. C. ÖZTÜRK (2011), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.26, S.1, s.17-41, İzmir.
- DOĞAN, S. ve Ö. DEMİRAL (2007), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S.12, s.282-303, Karaman.
- DOĞAN, S. (2006), "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.2, s.165-189. Doğan, s.165-189, Manisa.
- DOĞANAY, A. ve M. SARI (2012), "A Study of Developing the Thinking-Friendly Classroom Scale (TFCS)" *Elementary Education Online*, C.11, S.1, 2012, s.214-229.
- ERDEM, R. (2007), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.2, S.2, s.63-79, Eskişehir.
- ERDEM, R., O. ADIGÜZEL, ve A. KAYA (2010), "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.36, s.73-88, Kayseri.
- ERSTAD, M. (1997), "Empowerment and Organizational Change", *International*

- Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7, s.325-333, West Yorkshire.
- FERNANDEZ, S. ve T. MOLDOGAZIEV (2013), "Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behaviour in the Public Sector", *Journal of public Administration Research and Theory*, Vol.23, No.1, s.1-42, Oxford.
- HAMED, S. S. (2010), "Antecedents and Consequences of Employees Empowerment", *Management Review: An International Journal*, Vol.5, No.1, s.64-96, Al-Azhar.
- HÄMMAL, G. ve M. VADI (2010), "Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations", *Faculty of Economics and Business Administration*, s.3-41, Tartu.
- HONOLD, L., (1997), "A Review of The Literature On Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No.4, s.202-212, Milwaukee.
- JUNG, D. I., C. CHOW, ve A. WU (2003), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings" *The Leadership Quarterly*, Vol.14, s.525-544.
- KALAYCI, Ş. (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara.
- KALKAN, A. (2013), *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora tezi, Konya.
- KANOONI, A. (2005), "The Employee Empowerment in Information Technology Department", *Managing and Organizing People*, s.1-19, Capella.
- KARAGÖZ, Y. ve İ. KÖSTERELİOĞLU (2008), "İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.21, Ağustos 2008, s.81-98, Kütahya.
- KAVİ, E. (2006), *İş görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- KOÇEL, T. 2010: *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul.
- KÖK, S. ve B. ÖZCAN (2012), "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C.7, S.2, s.113-131, Çanakkale.
- KREJCIE, R. V. ve D. W. MORGAN (1970), "Determining Sample Size For Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.30.
- MEYDAN, C. H. ve M. POLAT (2010), "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.65, S.4, s.123-140, Ankara.
- ÖCAL, H. ve V. AĞCA (2010), "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, S.10, s.157-182, İzmir.
- ÖZENLİ, S. (2006), *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- ÖZDEVECİOĞLU M. ve M. AKIN (2013), "Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.2, C.3, s.112-131,

- Çankırı.
- SARIKAMIŞ, Ç. (2006), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatmine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş De Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- SCHEIN, E. H. (2008), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco.
- SHAKIBAEI, Z., A. KHALKHALI, ve S. S. NEZGAD (2012), "Relationship Between Organizational Culture Type and Empowering Staff in Manufacturing Companies of Iran", *Social and Behavioral Sciences*, Vol.46, s.2886-2889.
- SIGLERA T. H. ve M. PEARSON CHRISTINE (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, Vol.5, s.27-52, Bellingham.
- SWARNALATHA, C. ve T.S. PRASANNA (2012), "A Study on Employee Empowerment to Motivate the Employees in Health Care Industry in a Private Multi-Speciality Organization", *Asian Journal of Management Research*, Vol.3, No.1, s.107-115, Madurai.
- ŞAHİN, A. (2010), "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik", *Maliye Dergisi*, S.159, Ankara.
- ŞENEL, Ö. (2006), *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, , İzmir.
- TEYMORZADEH, V. ve diğerleri, (2014), "A Study of the Relationship Between Organizational Culture Based on Denisons Model and Staff Empowerment in North Khorassan Education Organization", *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, Vol. 40, s.237-244.
- TORUN G. S. (2012), *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Ankara.
- TUTAR, H., M. ALTİNOZ, ve D. ÇAKIROĞLU (2011), "The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees", *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.15, s.6318-6329, Lagos.
- TÜRKER, F. (2007), *Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi Trabzon İlinde Kamu Sektöründe Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- YILDIZ, Y. (2006): *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- ŽAGAR, D. D. (2009), "Survey of job Satisfaction and Organizational Climate at the University Computing Centre (Srce)", *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol.3, No.1-2, s.91-92, Zagreb.