

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRK VE ÜRDÜN  
ÖZEL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yazan ZAATREH

İstanbul, 2019

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRK VE ÜRDÜN  
ÖZEL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yazan ZAATREH

Danışman: Doç.Dr. ATA ÖZDEMİRCİ

İstanbul, 2019



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ  
YÜKSEK LİSANS öğrencisi YAZAN MOUSA ALZAATREH'nin KURUM  
KÜLTÜRÜNÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: TÜRK VE ÜRDÜN ÖZEL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez  
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 2.05.2019 tarih ve 2019-12/8 sayılı kararıyla  
oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 31 / 05 / 2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			İmzası
1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. ATA ÖZDEMİRCİ	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, her defasında beni güler yüzüyle karşılayarak motivasyon ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen değerli danışman hocam Sayın Doç.Dr. ATA ÖZDEMİRCİ'ye sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Anket toplama sürecinde başta ailem olmak üzere annem babam ve kardeşlerime beni her zaman destekledikleri için çok teşekkür ediyorum. Ayrıca bu süreçte benden yardımlarını esirgemeyen başta Ahmad Zaatreh olmak üzere diğer arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim. Ve son olarak bana bu imkânı sağlayan YTB'ye çok teşekkür ederim.

Yazan ZAATREH

İstanbul, 2019

## Genel Bilgiler

Bu araştırmanın verilerinin toplanması için 150 anket Türkiye’de ve 150 anket Ürdün’de olmak üzere toplamda 300 anket dağıtılmış olup, Türkiye’de 76, Ürdün’de 70 çalışan üzerinde sonuç alınmıştır. Anketler Türkiye’de ve Ürdün’deki orta ve büyük şirketlerde uygulanmıştır, Türkiye’de Acibadem, Dünyagöz, Özel Konak, Medical Park hastanelerinde, Desbaş serbest bölge üretici şirketlerinde ve Kuveyt Türk Katılım Bankası A.S. dağıtılmıştır. Ürdün’de Al-Essra, The Specialty, AlRashid hastanelerinde, Kurdi Group, Jordan Mobile Telephone Services JMTS, shaban-group ve Talal Abu-Ghazaleh Global (TAG.Global)’da dağıtılmıştır. Anketlerde özel sektördeki verileri toplamak amacıyla insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği uygulanmıştır. Ülkeler arasındaki fark incelendiğinde; firmada çalışan personel sayısı, aylık net gelir ve cinsiyet özelliklerinin farklılaştığı saptanmıştır. Türkiyede algılanan klan, adhokrasi, pazar kültürü puanları, Ürdün’de algılanandan yüksek bulunmuştur. Türkiye’de kurum kültürü puanlarının aylık net gelire, firmadaki göreve, yaşa, cinsiyete, hizmet süresine, personel sayısına, mezuniyet durumuna ve mesleki kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Türkiye’de algılanan gereksinim ve eğitim, katılım, açık görev tanımları, ödül ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları puanları Ürdün’de çalışanlardan daha yüksektir. Ürdün’de kurum kültürü alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları genel, gereksinim ve eğitim, iş güvenliği, katılım, açık görev tanımları, meslek tatmini ve ödül üzerine etkisi saptanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum Kültürü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türkiye, Ürdün.

## **General Information**

This research was carried out to examine the impact of organizational culture on human resources management practices in the private sector of Turkey and Jordan. In order to collect data for this study, 300 questioners were conducted in general, 150 in Turkiye & 150 in Jordan privet sectors company, hospitals, and banks. we received back 76 surveys from Turkiye and 70 from Jordan. The survey was conducted on medium and large size organizations, in Turkiye, most of the questioners were distributed in Acibadem, Dünyagöz, Özel Konak, Medical Park hospitals, Desbaş Istanbul Industrial and Trading Free Zone Development and Operating Co. and Kuveyt Türk Katilim Bankasi A.S. in Jordan were distributed in Al-Essra, The Specialty, AlRashid hospitals, Kurdi Group, Jordan Mobile Telephone Services JMTS, shaban-group ve Talal Abu-Ghazaleh Global (TAG.Global).

Human resources management practices scale and organizational culture scale were applied in order to collect data. When the difference between countries is examined, it was determined that the number of employees working in the firm, monthly net income and gender characteristics differ. The clan, adhocracy, Pazar kültürü scores perceived in Turkey were higher than those perceived in Jordan. In Turkey, corporate culture scores do not differ according to monthly net income, age, gender, duration of service, number of staff, graduation status and vocational seniority. Perceived needs and education, Katılım, definition of open job, reward and human resources management practices are higher than employees in Jordan. In Jordan, human resources management practices of the corporate culture sub-dimensions were not determined in general, needs and education, occupational safety, Katılım, open job description, professional satisfaction and the impact on the award.

**Keywords:** Corporate Culture, Human Resources Management, Turkiye, Jordan.

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
Genel Bilgiler.....	ii
General Information.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ .....	1
KURUM KÜLTÜRÜ .....	3
1.1. Kurum Kültürünün Tanımı .....	3
1.2. Kurum Kültürünün Önemi .....	4
1.3. Kurumsal Kültürün Özellik ve Karakterleri.....	6
1.4. Kurum Kültürünün Çeşitleri .....	9
1.5. Kurum kültürünün elementleri:.....	11
İNSAN KAYNAKLARI.....	16
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	17
1.7. Özel Sektör’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	18
1.8. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	19
1.9. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	20
1.10. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	21
1.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşçilerin Performansı .....	22
1.11.1. Performans Değerlendirme .....	23
1.11.2. Eğitim ve İşe Alım .....	25
1.11.3. İş Güvenliği.....	28
1.11.4. İstihdam Memnuniyeti .....	29
1.11.5. Çalışan Memnuniyetinin Önemi .....	29
1.11.6. Katılım.....	30
1.11.7. Ödüller.....	31
1.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Zorlukları .....	32
1.13. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	34
1.14. Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisine Yönelik Yapılan Belli Başlı Araştırmalar.....	38
YÖNTEM .....	42

1.15.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	42
1.16.	Araştırmanın Uygulaması.....	42
1.17.	Veri Toplama Aracı.....	43
1.17.1.	İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği.....	43
1.17.2.	Örgüt Kültürü Ölçeği.....	45
1.18.	Verilerin İstatistiksel Analizi.....	48
1.19.	Bulgular.....	48
1.19.1.	Açıklayıcı İstatistikler.....	48
1.19.2.	Kurum Kültürü Puanlarının Ükelere Göre Farklılaşma Durumu.....	49
1.19.3.	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Ükelere göre Farklılaşma Durumu.....	51
1.19.4.	Türkiye ve Ürdün’de Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler.....	52
1.19.5.	Ürdün’de Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler.....	59
1.19.6.	Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu.....	65
1.19.7.	Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu.....	70
1.19.8.	Türkiye’de Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler.....	78
1.19.9.	Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu.....	84
1.19.10.	Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu.....	89
	SONUÇ.....	97
	KAYNAKLAR.....	103
	EKLER.....	117



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurum Değerleri (Esneklik Ve İhtiyat).....	10
Tablo 2. Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisine Yönelik Literatürde Yapılan Belli Başlı Araştırmalar.....	38
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapısı.....	44
Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı.....	47
Tablo 5. Demografik Özelliklerin Ülkelere Göre Dağılımı.....	49
Tablo 6. Kurum Kültürü Puanlarının Ülkelere Göre Farklılaşma Durumu.....	49
Tablo 7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Ülkelere göre Farklılaşma Durumu.....	51
Tablo 8. Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanları Arasında Korelasyon Analizi (Türkiye ve Ürdün).....	52
Tablo 9. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Eğitim ve İşe Alım Üzerine Etkisi.....	55
Tablo 10. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İş Güvenliği Üzerine Etkisi.....	55
Tablo 11. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Katılım Üzerine Etkisi.....	56
Tablo 12. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi.....	57
Tablo 13. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İstihdam Memnuniyeti Üzerine Etkisi.....	57
Tablo 14. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Ödüller Üzerine Etkisi.....	58
Tablo 15. Ürdün’de Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanları Arasında Korelasyon Analizi.....	59
Tablo 16. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Eğitim ve İşe Alım Üzerine Etkisi.....	62
Tablo 17. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İş Güvenliği Üzerine Etkisi.....	62
Tablo 18. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Katılım Üzerine Etkisi.....	63
Tablo 19. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi.....	63
Tablo 20. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İstihdam Memnuniyeti Üzerine Etkisi.....	63
Tablo 21. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Ödüller Üzerine Etkisi.....	65

Tablo 22. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Aylık Net Gelire Göre Farklılaşma Durumu .....	65
Tablo 23. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Firmadaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu .....	66
Tablo 24. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu .....	66
Tablo 25. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	67
Tablo 26. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu .....	67
Tablo 27. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	67
Tablo 28. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu .....	68
Tablo 29. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu .....	68
Tablo 30. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu .....	69
Tablo 31. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Aylık Net Gelire Göre Farklılaşma Durumu .....	70
Tablo 32. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmadaki göreve göre Farklılaşma Durumu .....	71
Tablo 33. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu.....	72
Tablo 34. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	73
Tablo 35. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu .....	74
Tablo 36. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	75
Tablo 37. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu.....	76
Tablo 38. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu .....	76

Tablo 39. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu .....	77
Tablo 40. Türkiye’de Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanları Arasında Korelasyon Analizi .....	78
Tablo 41. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Eğitim ve İşe Alım Üzerine Etkisi .....	81
Tablo 42. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İş Güvenliği Üzerine Etkisi ....	81
Tablo 43. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Katılım Üzerine Etkisi .....	82
Tablo 44. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi .....	82
Tablo 45. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İstihdam Memnuniyeti Üzerine Etkisi .....	83
Tablo 46. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Ödüller Üzerine Etkisi .....	84
Tablo 47. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Aylık Net Gelire Göre Farklılaşma Durumu .....	84
Tablo 48. Kurum Kültürü Puanlarının Firmadaki göreve göre Farklılaşma Durumu ....	85
Tablo 49. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu .....	85
Tablo 50. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	86
Tablo 51. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu .....	86
Tablo 52. Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	87
Tablo 53. Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu .....	87
Tablo 54. Kurum Kültürü Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu .....	87
Tablo 55. Kurum Kültürü Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu .....	88
Tablo 56. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Aylık Net Gelire göre Farklılaşma Durumu .....	89

Tablo 57. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmadaki göreve göre Farklılaşma Durumu .....	90
Tablo 58. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu.....	91
Tablo 59. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	92
Tablo 60. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu .....	93
Tablo 61. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	93
Tablo 62. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu.....	94
Tablo 63. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu .....	95
Tablo 64. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu .....	95

## KISALTMALAR

Ort : Ortalama

Ss : Standart Sapma

Min : Minimum

Maks : Maksimum

## GİRİŞ

Toplumların olduğu gibi her kurumunda kendine özgü bir kültürü vardır. Güçlü bir kültüre sahip olan kurumlar, karşılaştıkları zorlukların altından rahatlıkla kalkabilirler ve ayakta kalmayı başarırlar. Kurum kültürü genel anlamda çalışanların ortak olarak benimsediği, davranış kalıpları, normlar ve değerler olarak ifade edilebilir.

Kurum kültürünün, çalışanların olduğu gibi, kurumun tüm faaliyetleri üzerinde etkili olması beklenir. Kurum faaliyetlerinden insan kaynakları yönetimi son yıllarda üzerinde durulan ve önem gösteren bir işletme fonksiyonudur.

Bir kurumu, diğer kurumdan ayıran en temel özellik çalışanları, yani insan kaynaklarıdır. Günümüzde özellikle her türlü ürün ve hizmet farklı firmalar tarafından sunulmakta, özellikle artan rekabet ortamında her türlü mal ve hizmetin ikamesi kolaylıkla bulunabilmektedir. Kurumların sundukları mal ve hizmetlerin farklılaşmasında ve tercih edilmesinde insan kaynakları ön plana çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarından istenen verim ve başarının elde edilmesi etkin bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olabilir. İnsan kaynakları yönetimi tıpkı işletme fonksiyonları gibi birbirine bağlı bir dizi etkinlikten oluşmaktadır. Bu etkinliklerin başında, işe alma ve eğitim, performans yönetimi, iş güvenliği vb. bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının birbiri ile uyumlu ve etkili yönetilmesi, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaparak, işletmenin daha başarılı olmasında önemli rol oynayacaktır. Fakat insan kaynakları yönetiminin etkin işletilmesinde başta yöneticilerin aldığı kararlar ve politikalarla birlikte kurumda oluşan kurum kültürünün etkisi olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda her toplumun farklı kültürel yapısının kurum kültürü ve insan kaynakları yönetimi üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma Türk ve Ürdün özel sektöründe, örgüt kültürünün insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölümde ele alınmıştır.

İlk bölüm “Kurum kültürü” başlığında olup, bu bölümde kurum kültürü tanımlanarak, öneminden bahsedilmiştir. Ardından kurum kültürünün özellikleri ve nitelikleri açıklanarak, kurum kültürü çeşitlerine ve kurum kültürünün zorluklarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü “İnsan Kaynakları yönetimi” başlığındadır. Bu bölümde öncelikli olarak insan kaynakları yönetimi tanımlanmış ve insan kaynakları yönetiminin öneminden bahsedilmiştir. Ardından insan kaynakları yönetimi uygulamalarından, zorluklarından bahsedilerek, stratejik insan kaynakları yönetimine yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü Türkiye ve Ürdün’deki özel sektör işletmelerindeki kurum kültürünün insan kaynakları yönetimine etkileri incelemek amacıyla yapılan uygulamanın yönteminden bahsedilmiş, ardından ulaşılan bulgular tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur. Araştırmadan ulaşılan sonuçlar ve getirilen önerilerle araştırma sonlandırılmıştır.

# KURUM KÜLTÜRÜ

## 1.1. Kurum Kültürünün Tanımı

Kurum kültürü son yıllarda kullanılmış olan bir terimdir, fakat önemi pek çoğu tarafından vurgulanmamıştır. Bir çok akademisyen, işçilerini yönetmek adına kurumların geliştirdiği bir atmosfer ve aktivite olduğunu ifade etmektedir. Yönetim dünyasında, yükselen bir düşünce akımı olup, örgütlerde etkili bir kültür oluşturmak adına çok fazla tavsiye edilmiştir (Boyle, 2008, s.78).

Diğer bir tanımlama ise şu şekilde adlandırılmaktadır; kültür, uygun bir şekilde çalışabileceklerini kanıtlayan bir grup çalışan tarafından harici durumlar ve sorunlarla başa çıkabilmeyi öğrenmeleri adına bütün işçi üretimlerinde aktarılmıştır (Fleury, 2009, s.3).

Uddin, Lwa ve Hossain, (2012, s.64)'e göre Kurum kültürü kavramı çalışanların davranış kalıplarını bilgilendirme ile ilişkilendire kuruluş içindeki ortak ilke ve standartlar olarak tanımlanabilir. İşçilerin emeğini ve katkısını takdir eden ve görevlerin nasıl tamamlaması gerektiği ve hedeflerin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğu ve her çalışanın hedeflerine nasıl ulaşabileceği hakkında kapsamlı bir anlayış sunan sebep.

Omotayo ve Adenike (2013, s.116)'e göre, Aynı zamanda davranışı yönlendiren karmaşık bir ilke ve ölçüt kümesi olarakta tanımlanır. Öğrenilerek kazanılan tecrübeyi, sosyalleşmeyi ve yeni işçilere aktarmayı da içerir.

Jerome (2013, s.39) 'e göre, Kurum kültürü, verimlilik kanunu uygulamak için kullanılan bir yöntem aracıdır. Zorlama ve yönetmenlik olmadan davranışı kontrol altına alma girişimidir. İşçiler kendileri veya çalışma arkadaşları üzerinde otorite kurmayı tercih etmezler.

Palovcara (2017, s.1) 'e göre, Kurum kültürü bir grup arasında ana hipotez olarak bilinir. Çoğunlukla örgüt kültürü, “görünür tipik davranış” ve “görünmeyen” ortak etik veya ahlak kuralları olmak üzere iki düzeyde ayrılır. Kurum kültürü, örgütün ait olduğu ulusun kültüründen farklıdır, böylece örgütler, ulusun var olan kültürü ile çelişkili



olmayacak bir şekilde kendilerine ait bir kültür oluşturmaları, aynı zamanda şirket içinde veya paydos olarak çalışan kişiler üzerindeki etkisi not edilmelidir.

Carvalho vd (2018, s.203) 'e göre, Bir kurumun kültürü, liderlik stillerinde, iletişim tarzlarında, işlemlerde ve rutinlerde ve nihayetinde tek bir kurumsallaşma oluşturan başarı anlayışında, önemli ve baskın olan ile gösterilir. Rahatsız edici bir ortam oluşturabilecek ve kurumun performanslarının ve etkililik hedefleri fark edilerek kurumdaki uzaklaştırabilecek alt kültürler bulmakta mümkün olabilir ya da birleştirilirse kurumun evrensel kültürü hakkında yakın bir görünüm verebilir.

## **1.2. Kurum Kültürünün Önemi**

Uddin, Luva ve Hassain (2012, s.66) 'e göre, Tüm liderlerin kendi prensipleri, fikirleri, etikleri, problem ve çözümleri vardır. Bu tür kurum kültürü, liderleri tarafından başkalarına aktarılmakta ve kurum tarafından sergilenen değerler üzerinde büyük etkisi vardır. Bu yüzden kurum kültürü şirketin rekabet gücü ve güç verimliliği konusunda çok önemli bir araçtır.

Kurum kültürü aynı zamanda, çalışanların bağlarını güçlendiren bir kuvvet olarak çalışır ve onları bu kuruma bağlı hissetmelerini sağlar. Çalışanlar onları saran bu kültürü benimsemeleri ve özümsemeleri için teşvik edilir çünkü Kurum toplumunun bir parçası gibi hissetmeleri için ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur. Bu kuvvet yeni gelenlerin dikkatini çekmeye ve üst düzey çalışmalar elde etmeye yarayan bir yoldur. Çalışanlara, problemlerle başa çıkmada yardımcı olur ne yapmaları gerektiği konusunda düşünmek için zaman kaybettirmez. Çalışanlar, bilgileri daha iyibir şekilde değiştirebilir ve kurumla ilgili aynı zihniyet kümelerine sahip oldukları için daha yüksek düzeyde uyum elde edebilirler. Kurum kültürü, şirketin yeni gelenleri seçmesinde etkisi olabilir. İyi davranış, etik değerlere dayalıdır dolayısıyla bu mantıklıdır. Bir kurum, çalışanların verimini kültüründe iyi değerler geliştirerek yönlendirebilir (Omotayo ve Adenike, 2013, s.117).

Kurum kültürü, yapılan işi anlamaya ve etkili düşünmeye yardımcı olan zorlama ya da yönlendirmeye dayalı olmayan mekanizmaları kurmayı emek harcatan bir enstrümandır. Çalışanlar her zaman kendileri ya da başkalarının emrinde olmak için çaba

sarfederler. Yöneticinin işi, bir kültür ve onun işlenmesini oluşturmaktır. Kültür teorilerinin doğrudan kontrol alındığı alanlar ve rehberlik mekanizmalarının yer aldığı alanlardaki etkisinin sürdürülmesi zor ve hatta imkansızdır. Kültürler tarih etrafında oluşmuş ve gelişmiştir, toplum tarafından korunmuş, bireyler tarafından çevrilmiştir. Fakat, her kültürünün davranış bütünleştirme eğilimi vardır, bu da kurallar ve sosyal bir kimlik oluşturmakla olmaktadır. Bu tür kusursuz bir davranışa firma kültürü denir (Jerome, 2013, s.40).

Tong, Tak ve Wong (2015, s.24)'a göre kültür kelimeleri ve eylemleri yönlendirmek davranış ölçütlerini tanımlayan ve pekiştiren bir eğitmen olarak görev yapar bu da davranışsal kararlılık ile sonuçlanmaktadır. Kurum kültürü, iş stresinin sebep olduğu çöküşlerde önemli bir rol oynar. Bu kültür, yönetim farkındalığı ve örgütsel davranış alanında son zamanlarda ortaya çıkan bir konudur. Yönetimde yeni çalışmalar ve teoriler arasında önem kazanmış ve yönetimin temel konularından biri haline gelmiştir. Yönetimdeki bu önemli ve yeni çalışmaya ekonomistlerde dahil olmak üzere bir çok sosyal bilimci dikkate almış, alanlarıyla alakalı pek çok araştırma ve teori ortaya komuş ve bunu yönetim problemlerini çözmeye kullanmışlardır. Kurum kültürü bir ülkenin gelişimine yardımcı olan en önemli faktörlerden biri olarak tanınmıştır, buna bağlı olarak pek çok araştırmacı, Japonyanın endüstri ve yönetim alanındaki başarısının en önemli nedenlerinden birinin kurum kültürüne verdikleri önemden dolayı olduğunu kabul etmiştir.

Hansen (2018, s.11) 'e göre, Kurumsal kültürün önemi, kurumsal değişimin başarısızlığın temel bir nedeni olarak görüldüğü için göz ardı edilmemelidir. Bazı noktalarda, örgütler bir takım değişiklikler yapmalı, belirli bir örgütün kültürü, genel etkinlik gibi, değişimin ardından çıkan sonuçların bir göstergesi olarak çalışabilir. Kurum kültürü bir çok davada başarıya ulaşmayı sağlayan güç olarak görülmektedir. Kurumun vizyonunu destekleyen güçlü ve ahenkli kültürlerin, zayıf ve tutarsız olanlara göre daha verimli olduğu inancına dayanmaktadır.

Mustafa (2018, s.17)'e göre, kurum kültürü daha çok hedef belirleme yolunda görülmüştür. Kurum kültürünün insanların düşünceleri ve duyguları üzerinde etkisi vardır, bu nedenle çalışanların kararlarında ve çeşitli durumlara verilen tepkilerde etkisi vardır.

Güçlü bir kültürün;

- 1.Farklı sorun ve durumlarla başa çıkmanın ortak bir yolunu bulup kolaylaştırmak, böylece tereddüt etmeyi azaltmak.
- 2.Kendisinden beklenileni herkesin bildiği bir sistem kurmak.
- 3.Süreklilik duygusu oluşturmak.
- 4.Çalışanlara ortak bir kimlik vermek.
- 5.Kurum vizyonunu tanımlamak.

İş-yaşam konularını destekleyen örgütsel kültürlerin, çalışan sonuçlarının bazılarını etkilediği kanıtlanmış, iş-aile kavramının anlaşılması ve ima edilmesi iş ve yaşam memnuniyeti, bağlılık ve düşük devamsızlık oranları ile ilişkili bulunmuştur. Bunun üstünde, kültür, iş stresini ya da kaygı ve genel psikolojik sorunları azaltmada olumlu sonuçlar göstermiştir. Çalışanlara destek olan kültürler aynı zamanda o çalışanların hem iş hem aile yaşantısında daha başarılı olduğunu göstermektedir, Bu destek, çalışmalar arası çatışmayı azaltıp bilginin, beceri ve duygunun paylaşıldığı pozitif bir ortam oluşturur (Beauregard, Basile ve Thompson, 2018, s.3).

### **1.3. Kurumsal Kültürün Özellik ve Karakterleri**

Miminoshvili (2016, s.15)'e göre Bir çok iç faktör, belirli bir şirketin kültürünü tanımlamaya yardımcı olur, Kültür inanç ve felsefe üzerine inşa edilmiştir. Bu yüzden başka türlü değil, olduğu gibi davranır. Kurumsal kültür, işçilerin davranışları, iş prensibi ve yönetim tarafından öğretilen standartlar içinde gösterilmektedir. Kurumsal kültürün önemli bileşenleri

- 1)Ahlaki prensipler

- 2) Resmi politika
- 3) Değişik kişiler arası iletişimi
- 4) Nesilden bir diğerine aktarılan uygulamalar
- 5) Kontrol metodları
- 6) Çalışan davranışı talepleri
- 7) kuruma süregelen genel atmosferi içerir

Kheirandish, Farchani ve Nikkhao (2016, s.3)'a göre Kültürü, bir kurumda ki çalışanlar grubuna uygulanan yapıtı bir ilke veya prosedür seti olarak görürsek, ortaya çıkan sistem, kurumun saygı duyduğu ve dikkat ettiği bir kaç bileşen tarafından yapılacaktır.

1. Bireysel yenilikçilik; güven-özgürlük-kendilik idaresi.
2. Risk alma; insanları icraat etmeye, riske atmaya ve hırslı olmaya iten bir miktar.
3. Liderlik; kuruluştan beklenen hedefler ve yeterlilikleri
4. Birleşme: Kurum içindeki uyum düzeyi
5. Yönetim Desteği: yöneticiler, astlara ne kadar yardımcı olabilir veya destekleyebilir?
6. Kontrol: Bireysel davranış kuralları ve doğrudan denetim.
7. Kimlik: Toplu ve bireysel olarak örgüt ile tanışma(samimiyet) derecesi.
8. Ödül Sistemi: (Bonus ve promosyonlar) Yanlılık ve benzeri önyargılı standartlar gibi profesyonel olmayan değil, çalışanın başarılarına bağlı olarak.

9. Farklı durumlarda basa çıkma: Çatışmalarda, bir çözüme ulaşma yeteneği ve hoşgörü ile eleştiri.

10. İletişimsel Kalıp: İhtiyaç hiyerarşisini dikkate alarak kurumun içindeki kombinasyonun seviyesi.

Kurum kültürü açıklayacak 4 nitelik vardır. Birincisi, grup üyeleri arasındaki ortak kavrama, örneğin görevlerin yerine getirilmesi gereken yol, İkincisi, çalışanlar arası iletişimde davranış ve etkileşim, Üçüncü, kurum içerisindeki, soyut anlamlar, anlaşmalar ve inançlar, sonuncu olarak kurumun geçmişi ve geleneği (Johansson ve Elvin, 2017, s.21).

Palovaara (2017, s.6)'a göre Kurumsal kültürün niteliklerini, ulusal kültürün niteliklerinden çok daha farklıdır. Kurumsal kültürün nitelikleri;

1. Davranış sisteminin olması, ortak dil ve terim ve tekrarlanan ortak uygulamalar
2. İş miktarına ve şirket yönetimi ile çalışanlar arasındaki dereceye göre yansıtılan normları.
3. Şirketin işçilerin paylaşması için çabaladığı değerler
4. İşçi ve müşterilere nasıl davranılması gerektiği konusunda düşünce ve fikirler
5. Çalışan davranışını belirleyen kurallar
6. Örgütsel iklim, katılımcıların birbirleriyle etkileşime girme şekillerinden yansıyan girişim ortamı.

Kurumsal kültür kavramı çok kavramsal olabilir ancak bazı özellikler ile tanımlanabilir, Organizatörlerin görevinin anlaşılması: kurumun amaç ve değerleri için kurumun özeti ve kurumun bu işi neden belli bir yöntemle yürüttüğü ve personel anlaşılması gibi bir çok konuda fark edilebilir, İdari hiyerarşideki tüm aşamalarda karar

verme sürecini yönlendiren değerler, örneğin kuruluş tarafından kabul edilen eylem ilkeleri, duyurular ve değer verdiği faaliyetler:

- 1.Koruma: Hem personel hem de halk için tehlikeden fiziksel olarak korunma ve bilgilerin ve diğer varlıkların garantili korunması.
- 2.Nezaket: Dürüstlük, güvenilirlik ve kusursuz yöntemler gibi kurumun etik standartlarına ilişkin itibarı.
- 3.Hatalarla birlikte öğrenme ile farkedilen sürekli gelişim, çalışanların yeni bilgi ve beceriler kazanması için fırsat olarak algılanır.

Kıdemli memurların yönetim tarzı: Kısaca, birinci olarak tercih ettikleri yönetim şekli (örneğin üs-as danışma) ikinci olarak, işçiler, üst düzey yönetimlerin yoğunlaşması ve ifadelerine ne kadar bağlı kaldıkları konusunda bilgi sahibidir, Bir kurumun günlük işlerini yürütme biçimi, kültürü hakkında çok fazla şey söyleyebilir, örneğin işlemlerinin ne kadar başarılı olduğunu rutin olarak inceler mi? karar verme süreci, örgütün her tabakasında ki bireylerin her birine ne kadar sorumluluk verilmiş ve anormal durumlarla başa çıkmada ne kadar etkilidir (GEORGE, 2015, s.22).

#### **1.4. Kurum Kültürünün Çeşitleri**

Giritli vd. (2006, s.5)'a göre çalışmada örgüt kültürünü iki ana boyuta dayalı bir çalışma olarak sunarlar, birincisi dış (farklılaştırma) ve iç odakta (bütünleşme) gösterilen örgütsel odağı onaylar, ikincisi ise kararlılık ve kontrol ile esnekliği ve takdirini belirler. Her biri 4 farklı kültüre ilham verir.

- 1.Kontrol(hiyerarşi)
- 2.Yarışmak(pazar)
- 3.İşbirliği(grup)
- 4.Yaratmak(adokrasi)

Yukarıdaki kültürlerden her biri, şekilde gösterildiği gibi farklı kültür değerleri içerir.

**Tablo 1. Kurum Değerleri (Esneklik Ve İhtiyat)**

<b>Clan(Grup)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aile tipi kurumlar</li><li>• İşçilere bağlılık</li><li>• Katılım ve grup çalışması</li></ul>	<b>Adokrasi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dinamik ve girişimci kurumlar</li><li>• Kaliteli üretim</li><li>• Yenilikçi</li></ul>
<b>Hiyerarşi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resmileştirilen ve Yapılandırılmış kurum</li><li>• Düzgün işleyen</li><li>• İstikrar</li></ul>	<b>Pazar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yarışmacı kurumlar</li><li>• Artan pazar hisseleri</li><li>• Verimlilik</li></ul>

Kaynak: Topcu-Oraz, G., Giritli, H., Oney-Yazici, E., & Acar, E. (2006). The impact of culture on leadership behavior: case of contracting personnel." . In Proceedings of CIB W (Vol. 55, pp. 18-20).

Kenneth (2013, s.13)'e göre, Kurum kültürü 3 temel boyuttan oluşur: Savunmasız, güçlüye karşı, düşük performans ve adaptasyon. Personel arasındaki bağlar, ortak değerler ve inançlar nedeniyle güçlü bir kurum kültürü oluştuğunda ortaya çıkar. Bu bağlanma, işletme prensiplerinin ticari işletme ortamı ile ilişkilerini göstermek için netleştirildiği ve iletildiği zaman gerçekleşir.

Bu çerçeveyi takiben, boyutlar dört kadran oluşturur, her biri bir kurum kültürünün kategorizasyon türüne şekil veren bir çekirdek değer tanımlar.

Clan: Bu tür bir kültürde, işbirliğine daha çok önem verilir, bu da işçilerde, amaçlarda ve kuruluşun prosedürlerinde görülebilir.

Adokrazi: Bürokratik politika veya prosedürler olmada, esnek, uyarlanabilir ve resmi olmayan bir kurum yapısı. Burada yenilikçilik ve vizyona daha çok odaklanılır.

Pazar: Rekabet gücü ve anan bir perf

sbaşarılar daha fazla vurgulanmaktadır. Ulaşılması öngörülen belirli bir stratejiyle amaçlistematik ve dikkatlidir ormans var.

Hiyerarşi: Bu tür bir kültürde performans çok önemlidir. Hiyerarşi kültürü daha resmidir. Kuruluş içinde gerçekleşen olaylar büyük ölçüde prosedürlerle belirlenir. Bu kültürün içinde çalışan işçiler genellikle daha pratik (Gevers, 2012, s.10).

### **1.5. Kurum kültürünün elementleri:**

Alam (2017, s.13-14)'a göre İletişim/semboller: iletişim ve semboller, belirli bir kurumda kurum kültürünün kısa bir görüntüsünü verir. İletişimde, hem resmi (örn: gazete), hem gayri resmi (mola odalarında yapılan tartışma), “ziyaretçi park yeri” gibi görsel sembollerin hepsi şirketteki paydaşların önemini tanımlamaktadır.

Ödüller/Tanımalar: Kurum kültürünü yansıtan diğer bir element ise ödül sistemi ve başarının nasıl ölçüldüğüdür. İşçi odaklı kurumlarda, ödül sistemi promosyonlara ve/veya kriterleri gerçekleştirme ve bunları aşmak için yapılan zamlara dayanır. Bu tür



kurumlarda işçilerin motivasyon ve performansları daha yüksek ve kalıcı olma eğilimindedir.

Davranışsal Normlar: Normlar ayrıca davranış kültürü ve bireyler arasındaki etkileşimin nasıl işe yaraması gerektiği gibi, nasıl davranmaları gerektiği konusunda da bir kılavuz işlevi gördüğü için kurum kültüründe yansıtır.

Kurum kültürünün aşağıda gösterildiği gibi altı boyutu vardır;

1- Bu kurumun temel nitelikleri, örgütün nasıl korunduğu, kurumda görevleri yerine getirmek için kullanılan metodlar, çalışanlar için oluşturulan genel atmosfer ve nasıl davranıldığı, kurum içindeki tahviller yada, bu stratejik odağın hangi alanlarda olacağını gösteren, kurumun stratejik önemini bir arada tutan şeyin ne olduğu?

2- Kurumsal liderlik ve tüm kurumda bulunabilecek çalışma şekli.

3- Çalışanların yönetimi, veya işçilerin davranış biçiminin özellikleri ve işçilerin çalışma ortamları.

4- Kurumun yapıştırıcısı, yada kurumu bir arada tutan mekanizmalar.

5- Hangi alanlarda stratejik odak olacağını belirten stratejik vurgu.

6- Bir şeyin ne zaman zafer olarak kabul edildiğini, neyin kabul edildiğini ve ödüllendirileceğini belirleyen başarı kriterleri (Gevers, 2012, s.24).

#### **Kurum kültürünün zorlukları:**

Sun ve Xu (2012, s.12)'a göre Her kurum, kendi kültürünü oluştururken iki temel zorlukla karşılaşabilir: birincisi, kaçınılmaz dış değişimleri atlatmak, ikincisi ise iç entegrasyon. Örgütlerin gelişimi için, dış ortamda sürekli yapılan değişikliklerle yüzleşmenin yaratıcı yollarını bulmaları gerekir, bu nedenle dış uyumun daha önemli olduğu düşünülür.

Genellikle adaptasyon şu sorunları içerir;

Görev ve yöntem: Kuruluşun kesin amacını belirlemek ve açıklamak; bu görevi gerçekleştirmek için uygun yönetime karar vermek.

Hedefler: Gerçekleştirmek için kesin hedefler belirlemek.

Araç: bir kurum yapısı ve ödül sistemi de dahil olmak üzere işlerin nasıl yapılacağına karar vermek.

Değerlendirme: bu hem bireylerin hemde takımların kalitesini ölçmek için bir standart oluşturur.

İç entegrasyon: uyum ve birleşme sağlamak için kurum üyeleri arasında fonksiyonel bağlar oluşturmak ve sürdürmekle ilgilidir.

Hellriegel et al's eyes (2001, s.12)'e göre iç entegrasyon sağlanmasın için aşılması gereken dört engel vardır;

İletişim ve Terminoloji: İletişimin nasıl yapılması, ve terminolojinin birleştirilmesi Daha iyi entegrasyon için çalışanların dil ve soyut kategoriler kullanarak ortak bir anlayış oluşturmaları gerektiği önerilir.

Grup ve takım sınırları: Gruplara ve ekiplere üye olabilmek ve üye olabilmek için özel standartlar oluşturmak.

Hakimiyet ve mülkiyet: Hakimiyet ve mülkiyet kazanmak, sürdürmek ve kaybetmek.

Ödül sistemi: İstenilen davranışı motive etmek ve istenmeyen davranışlardan caydırmak için mekanizmalar oluşturmak. Çalışanlar kuruluşun kültürünü ödüllendirme sistemi ile anlayabilirler. Ödüllendirme sistemi, çalışanlara hem bireysel yöneticilerin hemde bir bütün olarak kurumun önceliklerini ve değerlerini yansıtır.

Ulveseth (2006)'a göre kurum kültürünü ilgilendiren zorluklar şunları gösterir;

- Hızlı değişen çevreye uyum sağlamak için işletmeler ve kuruluşlar, yenilikçi ürünler üretebilmelerini, bilgi ve çözüm üretebilmelerini

sağlayacak bilgileri paylaşmalarını sağlayan yeni model ve yapılaraya uyum sağlamak zorundadır.

- İşbirlikçi topluluklar veya ortaklık, ağlar, yetkilendirilmiş ekip ve yatay süreçler yarının modelleridir. Örgütün yapısına çok iyi oturan modellerdir bunlar.
- İnsanların işbirlikçi topluluklarda çalışmalarını sağlamak için, insanlara birbirlerine güvenmeyi ve yeni değerler ve performanslara ortak bir dil ve bağlılık oluşturmayı ve ortak bir amaç için çalıştıklarını hissetmelerini sağlamak önemlidir.
- “bilgi paylaşımı, insanların başkalarının eylemleri için yeni kapasiteler geliştirmesine yardım etmekle gerçekten ilgilendiğinde oluşur: öğrenme süreçleri oluşturmayla alakalıdır”(senge).
- İşbirlikçi topluluklar ve öğrenen kurumlar aynı ilkelere göre finanse edilir ve benim için Peter Sengenin öğrenen kurumlar için beş temel disiplini:sistem düşünme, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon oluşturma ve takım öğrenme, güvene dayalı topluluklar geliştirmeyi mümkün kılar.
- Örgütlerin performansını arttırmak için son yaklaşımlarından bazıları güvene zarar verebilir, korku ve rekabet yaratabilir. Süreçleri değiştirip yeni yaklaşımların sunulması gereklidir.
- Kamu kesimi, stratejinin tutarlılığını, eşitlik ve adalet gibi yönetişimin sürekliliğini kaybetmeden toplumun değişen ihtiyaçlarını adapte edebilmelidir.

Eski, yaklaşımların bazıları daha çok korkuya neden olan ve güvene zarar verebilecek rekabete dayanıyor. Eski prosedürleri değiştirip yeni yaklaşımları, adapte etmek kesinlikle önemlidir, Bir kurum kültürünü korumak için en büyük zorluk, kurumun büyüklüğü arttığında işçilere etkin bir şekilde yaklaşmanın zor bir hal almasıdır, bunun için olacak olan ise, daha resmi prosedürlerin kişisel temasların önüne

gececeğidir. Kurum doğal olarak büyüdükçe, yeni kurumsal gerçeklikleri anlamak önemlidir. Büyüme döneminde işleyen kültürel unsurların oluşturulması, geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve kurumsallaştırılması üzerine odaklanmıştır. Şirketler, yeni bir kültür oluşturmak yerine mevcut kültüre önem vermelidir. Başarılı girişimlere ilişkin çalışmalarda, kurum kültürü genellikle başarının önemli bir unsuru olarak tanımlanmaktadır. Kurum büyüdükçe kültürü koruma zorlaşır ve şirket bunu sürdüremez ise daha fazla ‘‘ciro’’ ile karşı karşıya kalabilir (Pocheviciute, 2016, s.14-15).



## İNSAN KAYNAKLARI

Tarihsel olarak, insan kaynakları yönetimi ilk olarak 19. Yüzyılda, bazı ABD ve Avrupadaki gelişmiş sanayi şirketlerinin, özellikle de kadın ve çocuklar olmak üzere, işçilerin refahına bakmak için sosyal yardım ofisleri kurmaya başladığı görülmüştür, 1920'lerde ve 30'larda "işçi yöneticileri" istihdam eildi. Bordrolar, işsizlik, işse alım, ve boşaltım ile ilgileneceklerdi. 40'larda ise refah daireleri kişisel idare haline geldi. 1970'ler ve 1980'lerde şirketin başarısına halkın öneminin tanınmasıyla, personel yönetimi önce "personel idaresi" en nihayetinde ise "insan kaynakları yönetimi" oldu. Bugünlerde en yüksek insan kaynakları yöneticisi "baş insan subayı" olarak adlandırılır (Pepper, Richardson ve Walker, 2013, s.12-13).

Şu günlerde insan kaynakları yönetimi firmalarda büyük rol oynamaktadır. İşçilerin yönetimi, başka elementlerden yada başarıdan daha önemli hale gelmektedir, çünkü diğer elementler geçmiş dönemlerde ki kadar etkili değildir (Çalışkan, 2010, s.102). İnsan kaynakları yönetiminin arkasında yatan önemli sebeplerden biride, bu insanların yarışma ortamları oluşturmaları, değerli nitelikler kullanmaları ve hedefleri gerçekleştirmeleridir. Bu sebepten dolayı diğer başarı kaynaklarından daha fazla önem kazanmıştır (Cania, 2014, s.373). İnsan davranışı fazlasıyla öngörülmeven ve anlık değişken olduğundan dolayı bu günlerde, pek çok firmanın acil durum planları ve/veya risk yönetim departmanları vardır. İnsan kaynakları yönetimini ele alan birçok çalışma öne sürülmüştür ve hepsine saygı duyulmalıdır, çünkü insan kaynakları yönetiminin işçiler üzerinde büyük bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır (Anyangwe, 2017, s.4).

## 1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi aslında uzun etiketli olan “çalışan yönetimi” yerine konulmuş modern bir isimdir. Ancak, “personel yönetiminden” farklı olan, insanların nasıl yönetildiği konusunda özel bir yaklaşım içermez, İnsan kaynakları, temel olarak orada çalışan insanların veya kuruluşların hedeflerine ulaşmak için ekipler halinde çalışan herhangi bir kuruluştaki en önemli varlığı dikkate alan bir yaklaşımdır (Armstrong, 2006, s.3).

Kuruluştan bu yana insan kaynakları yönetimi, yönetiim birimi ve uygulamalarında en etkili alanlardan biriydi. İnsan kaynakları, doğası gereği eşsizdir, bu yüzden yöneticilerden farklı türde bir ilgiye ihtiyaç duyar. İnsan kaynakları hem zorlu, aynı zamanda fırsatçı nitelikleri vardır; öngörülemeyen katkılarıyla birlikte, kırılğan, hassas ve kalıcığı belirsizdir (Singh, 2010, s.66 ).

İnsan kaynakları yönetimi, insanların nasıl seçilip çalıştırıldığı ve daha sonra kuruluş içinde nasıl ele alındıkları ile ilgilidir. İşçilere ilişkin insan sermayesi ve bilgi yönetiminden çalışanların refah ve hizmetlerine kadar her türlü aktiviteyi içerir, ayrıca oryantasyon ve ödüllendirme sistemlerini de içerir. Yönetim, sistemler ve yapı tasarımı, insan kaynakları fonksiyonu ve tabi ki hat yönetimi yoluyla sağlanır ( Armstrong & Taylor, 2014, s.4 ).

İnsan kaynakları yönetimi, yönetim ve içsel yeteneklerin toplamının çalışma gücü arasındaki ilişkiden edinilen tecrübe ve kurumda işe alınan kişilerin verimliliği temsil edilen yeteneklerden endişe duymaktadır. Aynı zamanda örgütün işlerine dahil olan ilişkilerin değerleri, yaklaşımları ve inançlarıdır (Swathi, 2014, s.21).

İnsan kaynakları yönetimi, felsef, ve ideolojik bir temeli olan, birbiriyle ilişkili metodojiler grubu olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimine anlam kazandıran dört unsur olduğuna öne sürmektedir; özel ve önemli bir inanç ve varsayımlar seti, insan yönetimi hakkındaki kararları ileten stratejik bir itici güç, hat yöneticilerinin kültür katılımı, çalışanlar arasındaki ilişkinin şekillendirilmesi (Popesw, 2016, s.189).

Öte yandan, insan kaynakları yönetimi kavramı kurumsal davranış teorisinden ortaya çıkmıştır. Buda temelde insanların gruplar içinde etkileşime girme şeklindedir. Genellikle, daha verimli iş kurumları oluşturmak için uygulanır. Başka bir tabirle, insan davranışı ve kurumun bulunduğu ve performansı nasıl etkilediği noktasıdır. İnsan kaynakları yönetiminde liderlik, kurumsal kültür ve kurumsal tasarım gibi çeşitli alanların kurumsal davranış teorisinde kökleri vardır, Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin kökenleri için en önemli husus çalışanların bağlılığı ve motivasyonu ile ilgili konulardır (Joanna, 2017, s.7).

Bogatova (2017, s.3)'a göre İnsan kaynakları yönetimi, "işe alma, geliştirme, ücretlendirme ve insan kaynaklarını kullanma fonksiyonlarıdır (hazırlayan, düzenleyen, yöneten ve sürdüren). Bu nedenle insan ve endüstri ilişkileri kurulur ve genişletilir; daha ileri sonuçları olan, kurumsal, bireysel ve sosyal amaçlara katkıda bulunmaya hazırdır.

### **1.7. Özel Sektör'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi, insan unsurundan sorumlu olan kuruluşun sektörüdür. Kurulusta hem işe alım, hemde desteklemede rol oynamaktadır. Görevi, yöneticilere insan kaynakları yönetimi konularında veya kuruluşun mal ve hizmet üretiminde yer alan kişilere yardımcı olmaktır (Ali, 2013, s.79). Son yirmi yılda insan kaynakları yönetimi'nin önemi artmıştır. Çeşitli akademisyenler ve çalışmalar insan kaynakları yönetimi'nin bir kuruluşta rekabet avantajı elde etmek için gerekli olduğunu kanıtlamıştır, 21. yüzyıl'da insan kaynakları yönetimi, çalışanların refahı gibi yeni görevler üstlenmiş, doğru kişiyi doğru pozisyona getirmiş, sürekli eğitim programları sunarak mevcut performansı iyileştirmiş, çalışanlar arasındaki ücretleri belirleyen sorunları çözmüştür, vb, Bu küreselleşen dünyada rekabet etmek zorlaşıyor, çünkü mal ve hizmetleri korurken şirketler her zaman performanslarını ve verimliliklerini mümkün olan her şekilde geliştirmek için çabalamaktadır. 1980'lerden sonraki dönem, özel sektör, kar maksimizasyonu düşüncesinde daha iyi sonuçlar elde etmek için iç müşterilerinin "çalışanların" önemini farkında olunmasından dolayı insan kaynakları yönetiminin bir dönüm noktası olarak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve hiyerarşik yapılar yerine "yatay" kurumlarda çalışanların katılımı ve memnuniyetinin vurgulanması (PEMBEGÜL, 2013, s.1).

Basitce söylemek gerekirse, insan kaynakları yönetimi kuruluş tarafından insan unsurunda (kendi çalışanlarına) en iyi şekilde yararlanmak için kullanılan bir dizi uygulama veya imalardır, Bu uygulamalar arasında karmaşık sosyal ilişkiler ve rekabet avantajını sürdürmek için kurumsal bir bilgi oluşturmak gibi şeyler bulunmaktadır. Buna göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, kurumun hayatta kalabilmesi için etkili ve anlamlı olduğunu kanıtlayan çalışanları cezbetme, iyileştirme, ilham alma, ve tutma stratejilerinin resmi politikalar ve stratejiler ile ilgili olduğu iddia edilebilir (Indermun, 2014).

### **1.8. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Türkiye avrasya’da benzersiz bir coğrafi konum talep ediyor. Türkiye pazarı, Akdeniz, Ege ve Karadenizle çevrili aktif ve gelişmektedir (Bakan, Ersahan ve Büyükbese, 2013, s.88). Ayrıca, Orta Doğu ve Orta Asya’daki gelişmekte olan pazarlara yakınlık daha büyük iş fırsatları oluşturmaktadır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş 1980’lerin sonlarında Türkiye’de gerçekleşti. Türk iktisadi ve sosyal yaşam tarzındaki değişimlerden, eğitimdeki gelişmelerden, demografik kompozisyondan, işgücü kalitesinden ve sendikaların kurulmasından etkilenir (Sözer ve SERAY, 2004, s.22). Çalışması, Türk insan kaynakları yönetimi modelinin üç boyutu olduğunu iddia eder; kurumsal atmosfer, avrupa etkisi ve amerikan insan kaynakları yönetimi uygulamaları. Çok uluslu şirketler, yüksek öğretim ve yan kuruluşlar gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dünyaya yayılmasında rol oynadı. Türkiye’ye gelince, avrupa modelinden daha fazla etkilemiştir. 1980’li Türkiye’den başlayarak pek çok değişiklik yapılmış ve Türkiye ekonomisi üzerinde olumlu sonuçlar elde edilmiştir (Uysal, 2013, s.2).

(Aycan, 2001, s.252 ) Türkiye’deki iş kurumlarının yaklaşık %80’i 1980’den sonra kurulmuştur. Son 20 yıl boyunca, Türkiye benzeri görülmemiş bir uluslararası ticaret ve dış yatırım oranına sahip olmuştur. Karartı, (2014, s.125)’e göre Türk insan kaynakları yönetimi metodolojilerinin çoğu yabancı ülkelerde ortaya çıkmış ve Türkiye’ye taşınmıştır; bu yüzden sektör yabancı uzmanlıktan öğrenirken ilerliyor ve gelişiyor. Bu yabancı şirketlerden öğrenme ve beniseme eylemi, Türk insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha fazla ilerleme kaydetmeleri için izin vermiştir.



## 1.9. Ürdün'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

United Nations Development Programme (2006)'e göre Ürdün Haşimi Krallığı (ÜHK); yada kısaca Ürdün, Orta Doğuda'ki merkezi oldukça önemli ve stratejik bir bölgede bulunan küçük, neredeyse susuz ve düşük-orta gelirli bir ülkedir. Ürdün kuzeyde Suriye, doğuda Irak, batı yakasında Filistin, güneyde ise Suudi Arabistan ile sınırlarını paylaşmaktadır.

2017 nüfus sayımında verileri Ürdün'ün 5 milyon 700 bin nüfusa sahip olduğunu gösteriyor. Araplar nüfusun büyük bir kısmını (%98), Amerikalılar (%1), ve diğer etnik grupları (%1) oluşturmaktadır. Nüfus çoğunlukta kuzeydeki ve ülkenin merkezinde bulunan başkent Amman'da yoğunlaşmıştır. Ürdün'ün resmi dini, nüfusun yaklaşık %92'sini, (%2) oluşturan sünni müslümanları ile İslamdır. (%25)'i dürziyken, geri kalan (%6) çoğunlukla Ortodoks kilisesine mensup Hristiyanlardır.

Ürdün istatistik departmanına göre (Jdos) (2017), Ürdün kişi başına düşen GNI 4.380 ABD doları olan üst gelirli bir ülkedir. Ürdün, doğal kaynaklara gelince zengin; en büyük ihracat malları potasyum ve fosfattır. Tarıma gelince ise Ürdün yetersiz kalmaktadır çünkü, su kaynaklarında en fakir dördüncü ülke olarak belirlendiği için su kaynakları fazlasıyla sınırlıdır. Bu hizmet sektörü GSHİH'nin %70'ini, işlerin ise %70'ini yapmaktadır.

Ürdün ekonomisi, hem bölgesel hemde küresel ölçekte genişletilmeye çalışılıyor. Ürdün, ticaret, turizm, doğrudan yatırım ve para yatırma gibi farklı faaliyetlerde taik olabilen komşularla iyi ilişkilere sahiptir. Küresel ölçekte, Ürdün 2002'de yürürlüğe giren 1992'de Avrupa Birliği ile ortaklık anlaşması gibi bazı adımlar atmıştır; 2000 yılında bir üyeli dünya ticaret örgütü ve 2001 yılında ABD ile serbest ticaret anlaşması yapılmıştır.

Ürdün'de insan kaynakları uygulamalarını belirler. İşe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüller ve faydalar da dahil olmak üzere

Ürdün'deki temel insan kaynakları uygulamalar ile ilgili konular gözden geçirilmekte ve Ürdün'deki temel zorluklar ve gelecekteki gelişmelere genel bir bakış sunulmaktadır (Aladwan, Bhanugopan ve Fish, 2014, s.2).

Ürdün'ün en büyük şirketlerinden biri, Ürdün telekomünikasyon şirketinde yapılan (Al-Mahirahım)'in araştırması, insan kaynakları yönetiminin, çalışanların gelişimi işe alım ve seçme, kurumun yaratıcılığına ilişkin performans değerlendirmesi ile uygulamasının son derece uygulandığı ortaya konuldu. Diğer taraftan motivasyon üzerinde hiçbir etkisi etkisi olmamıştır. Ürdün'de insan kaynakları yönetiminin farklı değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen birçok araştırma yapıldı. İnsan kaynakları uygulamalarının Ürdün'deki kurumsal bağlılık üzerinde'ki etkisini incelemişlerdir. Bu sonuçlar şunları göstermiştir; çalışmada insan kaynakları uygulamalarının kurumsal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlk hipotez için, çalışanlara verilen eğitim programlarının kurumsal bağlılık seviyelerini olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur. Kurumsallaşmanın kurumsal bağlılığa uyumunun olumlu bir etkisi olduğunu varsayan bu çalışmada incelenen ikinci hipotez desteklenmiştir. Ödüllerin, üçüncü hipotezin varsaydığı kurumsal bağlılık üzerindeki etkisi de doğrulandı. Bu sonuçlar önceki araştırmalarla tutarlıdır (Sufian, 2015, s.229). Saif ve Sartawi, (2013, s.130)'ın araştırması'na göre, planlamacı, seçme, işe alım, eğitim, iş değerlendirmesi, motivasyon ve tazminat konularda incelenen altı büyük insan kaynakları yönetimi uygulaması Ürdün'deki hastane performansını olumlu yönde etkiler. Bisharat vd. (2016, s.50)'a göre bu çalışma eczacılar arasındaki kurumsal bağlılık üzerinde ki etkisini değerlendirmektedir. Aşağıda ki uygulamaların kurumsal bağlılıkla ilgili olduğu varsayılmaktadır; 1) işe alım ve seçim, 2) eğitim ve geliştirme, 3) ödül sistemi. Bu çalışmaya göre ve sonuçlara bakıldığı zaman, devam katılımı, ödüller, indüksiyon ve seçim arasında büyük bir bağlantı olduğu gösterildiği gibi sağlık sistemindeki çalışanlar arasındaki kurumsal balılığı etkilemede tek bir faktör olarak ele alınmalıdır.

### **1.10. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Birçok yönden tanımlanmışlardır. İnsan varlığını, "çalışanları işe alma, uzmanlık becerilerini ve bilgilerini öğrenerek kurumsal norm ve değerlere dönüştürme",

yani çalışanların tecrübelerinden en iyi şekilde yararlanmaları için özel bir teknik haline getirilmiştir (Minbaeva, 2005, s.126).

İnsan kaynakları uygulamaları, etkin uygulamayı ve kuruluşun kalıcılığını güvence altına almak için çalışanları cezbetmek, geliştirmek, teşvik etmek ve sürdürmek için bir strateji olarak tanımlanabilir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumun insan varlığının işletme hedeflerine ulaşılmasında etkili olması için planlanan ve uygulanan bir dizi dahili tutarlı politika ve uygulama olarak kavramsallaştırılmıştır (Tan ve Nasurdin, 2011, s.157).

Aynı zamanda Hindistan'da TATA, Infosys ve Wipro gibi önde gelen BT şirketlerinin uyguladığı İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını inceledi. Çalışan ilişkileri, ödüller yoluyla takdir gösterme, bir kurum kültürü oluşturma, kariyer gelişimi ve iyileştirme, tazminatlar ve sosyal haklar gibi uygulamaların önemli insan kaynakları yönetimi uygulamaları olduğunu bulmuşlardır. Bazen farklı sektörlerde ki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının türünü incelemek için çeşitli denemeler yapılmıştır (Tiwari ve Saxena, 2012, s.673).

İnsan kaynakları uygulamaları, kuruluşların yönetsel, örgütsel, sosyal ve ekonomik faktörlerini etkileyen ve bunlardan etkilenen insan varlıklarını kullandığı uygulamaların, yaklaşımların ve stratejilerin eksiksiz bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir (Campesino, 2016, s.16-17).

### **1.11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşçilerin Performansı**

Son 10 yılda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanın performansının nasıl etkilendiğiyle ilgili birçok çalışma vardı ve bu çalışmaların farklı bir ülkede ve farklı şirketlerde yapıldığını ve İnsan kaynakları yönetimi uygulamasının bir çalışanın performansı ile doğrudan bağlantılı olduğunu, ve birçok şirket özellikle daha büyük başarılar elde etmek için bu konuda daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır, Aşağıda ki çerçevede tazminat, kariyer planlama, performans değerlendirme, eğitim ve dolaylı yoldan etkilenen performans geliştirme, istihdam gelişimi gibi bazı uygulamalar göstermektedir (Hassan, 2016, s.17).

Kurumsal kültürün insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini bulmak için bu araştırma seçilmiştir (Özdemirci, ve Behram, 2014), Bu çalışmada kullanılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları aşağıdaki şekilde listelenmiş ve tanımlanmıştır.

### **1.11.1. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme yada değerlendirmeleri, bir çalışanın veya bir kuruluşun bir bütün olarak görevlerini yerine getirme yada belirli bir süre boyunca belirlenen hedefe ulaşma başarısını kasıtlı ve bilinçli bir şekilde kaydetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle değerlendirme kazara değil, bilinçli olarak yapılmalıdır. Değerlendirme, kişilerin görevlerinde ne kadar iyi performans gösterdiğini bilmek için ciddiye alınmalıdır (Obisi, 2011, s.93).

Değerlendirme sadece bireylerin ve ekiplerin verimliliğini gözleme ve değerlendirme sistemidir (Tool, 2012, s.236).

Performans değerlendirmesi, işçilerin verimliliğini ölçmeyi amaçlayan ve açıkları belirleyen ve bunları farklı yollarla düzeltmeye çalışan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak performans değerlendirmesi, çalışanların kuruluşlarda ki performanslarını en üst düzeye çıkarmak ve zayıf yönleri de dahil olmak üzere çalışmalarını hakkında geri bildirimde bulunmalarını sağlamak için başarı gösteren belirli alanlarda ki güçlü yönlerine odaklanmaktadır (Bakan, Ersahan ve Buyukbese, 2013, s.92).

Performans değerlendirme, iş girdisinin kalitesini arttırmada önemli bir unsurdur, personeli daha fazla katkıda bulunmaya motive eder. Performans değerlendirme ayrıca kuruluşun ve çalışanların ilerleme planlarının geliştirilmesinde iyileştirmelere ve artışlara yol açmaktadır. Bu terim, tüm kuruluşlar tarafından çalışanın etkinlik seviyesini ölçmek için kullanılan yaklaşımlar ve stratejiler anlamına gelmektedir. Bu prosedür, çalışanın performansını tahmin eder, çalışmalarının seviyesi ve kalitesi ile ilgili geri bildirimde bulunur (Dijk ve Schodl, 2015, s.716).

İstihdam ilişkisinin çok önemli bir faktörünün tanzim edilmesi, herhangi bir kuruluş için en önemli işletme maliyetidir. Bazıları, genel performansı iyileştirmek ve rekabet gücünü korumak için bir araç olarak desteklenmiştir (Trevor, 2008, s.1).

Tazminatlar her zaman maddi olmak zorunda değildir. Promosyon ve sosyal ödüller (iş güvenliği, büyüme fırsatı) gibi maddi olmayan ödüllerde olabilir. Doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür tazminat vardır; birincisi, temel ücretlerde ki herhangi bir artışla, ikincisi'de sağlık sigortasına, sosyal güvenlik, emeklilik programları, ücretli izin, çocuk bakımı veya taşınma masrafları gibi yasal önkoşullarla ilgilidir (Fogleman ve McCorkle, 2009, s.1).

Tazminat, çalışanların performanslarını arttırmak amaçlı motivasyon olarak aldığı her türlü ödülle ilgili insan kaynakları yönetim görevi olarak görülüyordu. Yaptığı işe adanmış bir çalışanın sonucu olarak aldığı motivasyon ile birlikte çalışan gelişmek ve iyi bir iş çıkarmak için motive edinmiş olur (banjo vd. 2014, s.69).

Tazminat, farklı tiplerde olabilir; kazanç paylaşımı, spot bonus ödülleri, vb. Yada maddi olmayan tazminat(örneğin: spor salonu üyelikleri, çocuk bakımı vb.) gibi maaşlara eklenebilir. Son araştırmalar, nakit bazlı ödüllerin yenilikçi üretim çalışanları için etkili olmadığını göstermiştir (Boo ve Wu, 2017, s.2).

Oryantasyon ve eğitim genellikle birbirinin yerine kullanılır, ancak biraz farklı anlamları vardır. Oryantasyona gelince, tüm çalışanlar içinde çalıştıkları kurumun hangi konuda uzmanlaşmış olduğunu ve firmaların temellerini kapsamlı bir şekilde anlamalıdır. Eğitim ise, temel olarak belirtilen detaylara odaklanır (Nasıl ve Neler) (Wallace, 2009, s.168).

Oryantasyon, şirketi temsil ettikleri ve arayüzü olarak çalıştıkları için hem yeni gelenler hemde hali hazırda var olan işçiler için önemlidir. Müşterilerin firmanın uygulamalarını anlayabilmeleri için çalışanların birleşik iletişim kurmayı öğrenmeleri gerekmektedir (Aikas, 2016, s.1).

Oryantasyon, yeni çalışanların yerleşmeleri, iş arkadaşlarına ve genel atmosfere uyum sağlayabilmeleri, ve tabiki görevlerini öğrenebilmeleri için hayati bir süreçtir (Sarpang-Nyavor, 2012, s.7).

Oryantasyonun bir tanımı, öz saygı, memnuniyet düzeyi ve pozitifliğin kalbini yakalayan ortak doğal bir bileşendir. Özsaygı veya özgüven, bireyin kendini nasıl gördüğü ve değerlendirdiği ile ilgili öznel bir kavramdır. Bir birey kendine ne kadar çok saygı duyarsa, tatmin ve kişisel değerinde bir o kadar yüksek olur (Kysa, Laguna ve Kistelska, 2014, s.944).

Oryantasyon amaçları şunlardır: başlangıç maliyetleri düşürmek, iş kaygısını ve çalışanların cirosunu azaltmak, takım liderleri için zamandan ve emekten tasarruf etmek, gerçek iş beklentileri, olumlu tutum ve iş memnuniyeti oluşturmak (Brown, 2007, s.2).

### **1.11.2. Eğitim ve İşe Alım**

Günümüzde eğitim, kuruluşların verimliliklerini ve performanslarını arttırmalarında temel bir faktördür (Khan, Khan ve Khan, 2011, s.63).

Genellikle kuruluşlar, İKY departmanı gözetimi veya işbirliği içerisinde çalışan eğitim birimleri kurarlar. Bu birimler üst düzey yöneticilerden, yeni başlayan çalışanlara kadar uygulanan programları sunmaktadır (Sözer, 2004, s.26-27).

Genel olarak yöneticiler, çalışanların ihtiyaç ve taleplerinden bağımsız olarak hangi eğitimin uygulanması gerektiğine karar verir. Eğitim programlarının amacı, işçilerin zorluklarla yüzleşmeye hazır olmalarını sağlamaktır. Ayrıca eğitim, bireylerin kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Thakore, 2013, s.1).

Eğitim rastgele veya planlanmamış bir faaliyet değildir. Etkili performans için gerekli yetkinlik seviyesinin geliştirilmesinde en iyi sonuçları verebilmesi için sistematik ve stratejik olması gerekir (Nassazi, 2013, s.13).

İşe alım, düzenli aralıklarla yeni personel çekme sürecidir. Yeterli miktarda ve yüksek nitelikte kuruluşlar için iş başvurusunda bulunulur (Maloney, 2001, s.6).

İşe alım, boş pozisyonları etkin bir şekilde doldurma potansiyeli olan yeni personel bulma ve çekme sürecidir. Asıl amaç, onları mevcut pozisyona başvurmaları için motive etmektir (Adu-Darkoh, 2014, s.10) .

Gerekli niteliklere sahip, yasal çerçeveler dahilinde ihtiyaç duyulan sayıda çalışmanı elde etmek ve bunları doğru zamanda doğru pozisyonda işe almak için yapılan faaliyet ve süreçlerdir. Böylece her iki birey de kendi uzun ve kısa vadeli çıkarlarına bağlı olarak birbirini seçebilir.

İşe alım 6 aşamadan oluşur;

1. Kurum için İK gereksinimlerinin belirlenmesi
2. Potansiyel havuzu ve muhtemel yarışmaları belirlemek
3. İş analizi ve değerlendirmesi
4. Profil değerlendirmeleri
5. Kurumun belirli bir süre içinde ödeme yapıp yapmamasına karar vermek
6. Eşitlik ve eşit fırsatlara ve diğer yasalara bağlı kalmayı sağlamak için işe alım sürecinin belirlenmesi ve belgelendirilmesi (Richardson, 2007, s.2-4).

Bogotova (2017, s.5)'e göre işe alım süreci doğal olarak kolay değildir ve beş aşamaya ayrılır:

1. İşe alım hedefleri
2. Strateji geliştirme
3. İşe alım işlemleri

#### 4. Görüşmeler

#### 5. Sonuçlar

İşe alım sürecinde en iyi sonuçları alabilmek için sadece gerekli yetkinlikleri tanımlamak değil, aynı zamanda onları nerede bulacağımızı ve nasıl öğreteceğimizi belirlemek esastır. Bu nedenle, işe alım kaynaklarını bilmek ve bundan en iyi şekilde, nasıl yararlanacağımızı anlamak çok önemlidir (Gusdolf, 2008, s.1-2).

Kaynaklar aşağıda ki gibi dahili (iç) ve harici (dış) olarak ayrılabilir.

İç ortam: akrabaların ve arkadaşların işe alınması. Adam kayırmacılık.

Dış ortam: işgücü piyasası koşullarının çeşitli yollarını ve yasal konuları içerir.

Şirket içi işe alımlar, hem firma içinden nitelikli kabul edilen başvuru sahiplerini hemde mevcut personel tarafından önerilen kişileri işe almayı içerir.

Dışarıdan işe alım, internet üzerinden iş alımları (online başvuru) ve farklı bireylerden alınan genel başvurular gibi işlemleri içerir.

İçerden işe alım, mevcut çalışanlar, eski çalışanlar ve çalışanların öneri ve yönlendirmeleri ile görüntülenen kaynaklardır.

Dış alım ise başvuru sahiplerinin ilgisini çekmenin çeşitli yollarıyla görüntülenen kaynaklardır. Reklamlar, iş siteleri, alım şirketleri gibi vb. Doğrudan yapılan başvurular (Bogatova, 2017, s.6).

Adu-Darkoh, (2014, s.12-15)'e göre şirket içi işe alımın avantajları şunlardır;

- Firmada çalışan ciro yüzdesinin azaltılması
- Dış kaynaklarda yeni personel çekmek ve aramak için zaman, para, ve çaba tasarrufu sağlar.

Şirket içi adaylar zaten kurum kültürü, stratejileri, vizyonu, hedefleri, politikaları, ve prosedürleri bilmektedirler.



Şirket içi işe alımı dezavantajları; Muscalu (2015, s.354) tahminine göre iç kaynaklardan işe alımın dezavantajları;

- Yeni bakış açısı ve fikirleri engellemek
- Çalışanı bir pozisyondan diğerine geçirirken, geride kalan işin yarım kalması.

Dış kaynaklardan işe alımın dezavantajları;

- Yeni çalışanların alınması para, performans ve zaman açısından maliyetli olabilir, ayrıca yeni çalışanlar henüz kurum kültürüne hakim olmadığından, hatalara kapı açabilmektedir (Klementova, Hvolkova ve Klement, 2016, s.4).

### **1.11.3. İş Güvenliği**

Literatürde, istihdam güvenliği genel olarak haksız veya haksız yere işten çıkarmalara karşı koruma anlamına gelir. En sık kullanılan tanıma göre, "istihdam güvenliği, işçilerin uzun vadeli iş sözleşmelerine ve geçicileşmeyi engelleyen iş ilişkilerine sahip olmanın yanı sıra, işten çıkarmaya ilişkin keyfi veya kısa ihbarlara karşı korumaya sahip olmaları anlamına gelir". Açıkça, bu tanım işgücü piyasasının sadece ücret ve maaşlı çalışanlarının olduğu kategoriyi kapsar. Bazı tüzel kişiler tarafından istihdam edilenler, ve bu tüzel kişilik tarafından görevden alınma riski altında olan ve işvereniyle istikrarlı veya dengesiz bir iş ilişkisi olan kişilerdir (Dasgupta, 2001, s.2).

Genellikle, aktif yaşamın her aşamasında kolayca iş bulma imkanı olarak adlandırılmaktadır. Yaşam boyu istihdamın aşınmakta olduğunu varsayarken, birçok politikacı veya politika yapıcı, işçilerin gelir güvenliğinin (tamamen) mevcut istihdamlarına değil, işgücü piyasasında yeteneklerine bağlı olmaları gerektiğini giderek daha fazla talep ettiğini iddia ediyor (Zekic, 2016, s.1).

#### **1.11.4. İstihdam Memnuniyeti**

İş memnuniyetini bir insanın “işimden memnunum” demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır (Aziri, 2011, s.77).

İş memnuniyeti, bireyin iş deneyimini değerlendirme sürecinde büyüyen bir tür hoş veya olumlu sevgi halidir. Bu noktada, iş memnuniyeti kademeli bir şekilde işe duyulan duygusal bir yansıma olarak alınmıştır (Zhu, 2013, s.294).

Çalışan memnuniyeti, bir bireyin işine karşı tuttuğu olumlu veya olumsuz duyguların toplanması anlamına gelir. İş memnuniyeti, hayat memnuniyetinin bir parçasıdır. Bir işle alakalı memnuniyet veya memnuniyet miktarıdır. İş memnuniyeti o işe karşı verilen duygusal tepkidir. İş memnuniyeti, kurumsal psikoloji alanındaki en popüler ve en çok araştırılan konulardan biridir (Singh ve Jain, 2013, s.105).

#### **1.11.5. Çalışan Memnuniyetinin Önemi**

Singh ve Jain (2013, s.107)'e göre Çeşitli paydaşlar için çalışan memnuniyetinin önemi;

I.Kurum için çalışan memnuniyetinin önemi

- Çalışanların tutuşunu arttırmak
- Üretkenliği arttırmak
- Müşteri memnuniyeti attırmak
- Ciro, işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltmak
- Hasar ve kırılmaları azaltmak
- Kazaları azaltmak
- Devemsızlığı azaltmak
- Artan müşteri memnuniyeti ve sadakati

- Daha enerjik işçiler
- Gelişmiş takım çalışması
- Daha yetkin, enerjik çalışanlar nedeniyle daha kaliteli ürün ve hizmetler

## II. İşçi memnuniyetinin çalışan için önemi

- Çalışan, kurumun uzun vadede tatmin edici olacağına inanacaktır
- İşçilerin kalitesine önem verirler
- Müşteriye üstün değer oluşturacak ve sunacaklar
- Kuruma daha sadık olacaklar
- Yaptıkları çalışmalar daha verimli olacaktır.

### 1.11.6. Katılım

çalışan katılımını ‘bireylerin, grupların, kolektiflerin menfaatlerini güvence altına aldığı veya karar alma sürecine katkıda bulunduğu doğrudan (kişiler veya çalışanlar tarafından) veya dolaylı (çalışanların temsilcileri aracılığıyla) formların toplamı’ şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımın önemi, karar verme sürecine doğrudan (çalışanların kendileri tarafından) ve dolaylı (temsilcileri tarafında) olmak üzere iki çalışan katılımının tanımlanmasında yatmaktadır (Tchapchet ve Allen-İle, 2014, s.294).

Çalışanların katılımı, işçilerin ücretler, çalışma koşulları, güvenlik refahı, hububat paylaşımı, üreti ile ilgili yönler, teşvikler ve ödenekler gibi onları ilgilendiren konularda kararlara katılma haklarının alındığı bir sistemdir. Bu konular işçilerin endişe duyduğu meşru alanlar olarak kabul edilir ve bu nedenle çalışanlara danışılmalıdır (Strauss ve Rosenstein, 1970).

### **1.11.7. Ödüller**

Ödül sistemleri, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun merkezinde yer almaktadır. Amaçları yetenekli bireyleri çekmek, onları motive etmek ve kuruma daha iyi uyarlanabilenleri elde tutmaktır. Ödül sistemlerinin, kurumun mali beyanının, ve çoğu firmada en önemlisi maliyet tarafına doğrudan etkisi vardır. İnsanların tutumları, davranışları ve performanslarını etkilediği için stratejiktirler (Franco-Santos ve Gomez-Mejia, 2015, s.1).

Ödül sistemleri, motivasyonu etkileyebilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olarak tanımlanmaktadır. Ödül sistemleri, sabit ve değişken miktarlarda, maddi ve manevi ödüller dahil olmak üzere çeşitli bileşenlerden oluşabilir. Ödül sistemlerinin neden motive edici özellikleri olduğunu açıklamak için pekiştirme, beklenti ve eşitlik ilkeleri tartışılmaktadır. Ödül sistemlerinin öotivasyon üzerindeki etkisi basit değildir, çünkü ücretin psikolojik anlamıda dikkate alınmalıdır. Her sistemin, ödüllerin psikolojik yorumu nedeniyle istenmeyen sonuçları olabilir. Uluslararası bağlamda kültürel farklılıkların, ödül sistemlerinin yorumlanmasını ve anlamını etkilediğini varsaymak mantıklıdır, çünkü anlamlarını etkileyen değerler kültürler arasında farklılık gösterebilir. Bu nedenle bir ödül sisteminin farklı kültürlerde farklı motivasyon etkileri olabilir. Bu farklılıklarla ilgili bazı araştırma bulguları sunulmuş ve gelecekteki araştırmalar için bazı konular araştırılmıştır (Leiter ve Maslach, 2015).

#### **1.11.7.1.Ödül ve Performans arasındaki ilişki**

Son yıllarda birçok kuruluş çalışanlarına kurumsal hedeflere ulaşma aracı olarak performans karşılığında ödüllendirme yoluna girmiştir. Esasen performansa tazminat bağlamışlardır. Finansal 16 ücretlendirmenin performans üzerindeki etkinliği konusunda yapılan tartışma , araştırmacılar böyle bir uygulamaya yönelik kurumsal ve kültürel uygunluğu oluşturmaya çalışırken devam etmektedir (Murphy, 2015, s.15-16).

#### **1.11.7.2.Ödül Çeşitleri**

Her şirket bir çeşit ödül sistemine sahiptir. Ödül sistemleri genellikle arzuanan hedeflere ulaşmak için bir yöntem aracı olarak kullanılır. En yaygın amaçlarından biri, çalışanlara daha iyi performans göstermeleri için motive etmektir. Bu, maddi ve manevi

ödülleri yoluyla elde edilmektedir. Maddi ödüller bir yıllık performansa dayalı ikramiye şeklinde kısa vadeli teşvikler veya bir yıldan daha uzun bir zaman diliminde performansa dayalı uzun vadeli teşvikler olabilir, ve genellikle seçenekler veya hisse şeklinde alınabilir. Üçüncü tip bir ödül ise maaş artışıdır. Manevi kısım, gelişime olanakları, promosyon ve ek tatil günleri gibi ödülleri içerir (Alelsson ve Bokedal, 2009, s.6).

Kurumsal ödüller iş yerinde önemli husular olarak kabul edilir. Ödüller bir kuruluşun çalışanlarına yıllar içinde yaptıkları katkı ve çabalar karşılığında sağladıkları finansal, manevi, ve psikolojik faydalar olarak tanımlanmış ödüllerin niteliğinde sadece temel ücretlerde daha fazlasını kapsamayı amaçlayan kademeli bir değişim olmuştur. Bu nedenle ödüller içsel (bireye özel), dışsal (dışardan), maddi (finansal), manevi (finansal olmayan) ve doğrudan (yapılan iş için tazminat) veya dolaylı (ek faydalar) olabilmekte ve çok sayıda sebep ve amaç için kullanılmalıdır. Örneğin; motivasyonu veya performansı arttırmak için sıklıkla kullanılan ödüller, insan sermayesini çekmek ve elde tutmak, iş katılımını arttırmak ve diğerleri arasında iş memnuniyetini arttırmaktır (Victor ve Hoole, 2017).

### **1.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Zorlukları**

Sürekli değişen ekonomi birçok insan kaynakları yönetimi stratejisini değiştirmiş ve yeni bir forma getirmiştir. Dinamik ortamın temelinde çalışan ile işveren arasında ki ilişki de bir değişim süreci içindedir ve bu süreç çalışanların motivasyon ve yönetim biçimlerini değiştirmiştir (Aslam, 2013, s.91).

Njau (2012)'e göre, insan kaynakları yönetiminde ki en büyük zorluklardan biri, farklı zihniyetleri, etkileşimleri ve iş ilişkilerini etkileyen bakış açıları farklı olan insanlarla uğraşmaktır. Bu nedenle, bu tür bir çeşitliliğin yönetimi, yöneticinin de işini zorlaştırmaktadır. İKY, aynı zamanda değişimin kabul edilmemesi, kurum kültürünün neden olduğu zorluklar, çalışanların tutulması ve işten ayrılması, çeşitli yönetim maliyetleri ve yasal gereklilikler gibi diğer zorlukları da içerir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, son birkaç yılda hızla büyüyen küresel işletmeler kavramından dolayı, yöneticilerden daha fazla beceri gerektirmektedir, Kurumlar dünyanın farklı bölgelerinde ve farklı kültürlerde çalışmalarını yürütmek için

insan kaynakları uzmanlarına gün geçtikçe daha fazla güveniyor. Bu nedenle, yöneticilerin farklı dillerde ve kültürlerde bilgi edinmeleri bir ön koşul olmuştur (İndermun, 2014).

Bakanauskeine ve Brasaite (2015, s.16)'e göre insan kaynakları yönetiminde iç ve dış çevre nedeniyle meydana gelen değişiklikler, önündeki zorlukları ortaya koyuyor ve bunları şöyle açıklıyor:

1. Küreselleşme ve sosyal değişimden kaynaklanan zorluklar: işletmelerde, çevrede ve çalışanlarda çeşitlilik, coğrafi olarak uzak ekipler ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki fark.
2. Ekonomik ve finansal durumun neden olduğu zorluklar: yetenek ve alıkoyma çekiciliği, çalışan fazlalığı.
3. İşin niteliğini değiştirmenin neden olduğu zorluklar: iş karakteristiği ve çalışma ortamının kalitesini artırmak da dahil olmak üzere kurum kültüründe ki değişiklikler, işçilerin bilgisi ve yeteneklerini yönetmek.
4. Birleşme ve satın almaların neden olduğu zorluklar: satın alınan ve birleşmiş şirketlerin birleşmesi, yeni kuruluşun katılaştırılması ve değerlendirilmesi.
5. Dış kaynak kullanımından kaynaklanan zorluklar: kontrolü aşan fonksiyonların kaybı, şirket içi faaliyetlerin ayarlanması ve yönetim aşırılığı.

Srivastava ve Agarwal (2012, s.46-47)'a göre Küreselleşme ve bunun sonucunda rekabet edilebilirlik nedeniyle hızlı bir değişim içinde yaşayan yeni insan kaynakları döneminde ortaya çıkan zorlukları ortaya koymak için de devam etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin modern yönetimde karşılaştığı zorlukların şöyle olduğuna inanmaktadır:

1. Küreselleşme: ekonomik faaliyetin aynı piyasa güçlerinin coğrafi sınırları boyunca genişletilmesi.

2. İşyerinde çeşitlilik: yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, kazanç, din, medeni durum ve tecrübe.
3. Teknolojik ilerleme: yeni teknolojiler, görevleri yürütmek için gereken bilginin niteliğini değiştirir. Teknoloji gelişimi genellikle gereksinimi beyaz yakalı işlerden mavi yakalı işlere kaydırma eğilimindedir.
4. Siyasi ve yasal ortamdaki değişiklikler: iktidar partisindeki değişiklikler, kurumların uyması gereken kanun ve yönetmeliklerde değişikliklere neden olur.
5. Ekonomik ortamdaki değişiklikler: önemli faktörlerden bazıları ham madde ve diğer girdilerin yetersizliği, tüketim kültürünün reklam ve motivasyonu, tüketicinin, tüketici bilincini arttırarak daha kaliteli ürünler satın almaya teşvik etmesi, enflasyon eğitimine devam etmesi. Para biriminin maaşlar ve diğer maddi menfaatler için sürekli artan hırslarında roket etkisinin artması.
6. Profesyonel işçilerin hareketliliği: zorluklardan biri, farklı idare ve profesyonel personelin kurum arasındaki hareketliliğidir.

### **1.13. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumun izlediği rehberler, gelenekler değerler ve uygulamalar dahil olmak üzere çeşitli unsurlardan oluşur. Herhangi bir ticari kurumun gereklilikleri iç ve dış özelliklerinden etkilenir. İç özellikler, şirketin uzmanlaştığı alan ve kurum kültürü gibi şeyleri içerir. Dış özellikler, şirketin içinde bulunduğu ekonominin durumunu ve ayrıca endüstrinin sağladığı bu fırsatları ve rekabet gücünü büyük bir başarı faktörü olarak içerir (Singh, 2010, s.68). Zamanla pazarın rekabetçi doğası nedeniyle insan kaynakları yönetiminin önemi artmıştır. İnsan kaynakları departmanını göz ardı eden kurumlar, rakiplerinin, işe alma ve koruma konusunda kendilerinin önünde olabileceği için kötü sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Indermun, 2014). İnsan kaynakları stratejileri, her bir rekabet stratejisine uygun çeşitli çalışan rolü davranışlarını teşvik edecek ve güçlendirecek bir

felsefe programı, uygulama ve süreç olan ‘‘5 Ps’’i eşleştirme zorluğuyla ilgilidir (Bratton ve Gold, 2017). İKYS (SHRM) çift prensipler üzerine kuruludur. Birincisi, kuruluşların insan kaynaklarının stratejik önemine dair anlayıştır. Bu nedenle, her çalışanın kişisel yetenği, davranışı ve etkileşimi, temel stratejiler geliştirme ve uygulamaya koyma yeteneğine sahiptir. İkinci olarak, stratejik güce sahip olmak için İKY uygulamalarının kullanılmaya başladığı fikirdir (Gilani, Zadeh ve Saderi, 2012, s.226).

Çalışkan (2010, s.105)’a göre İKYS (SHRM), insan kaynaklarının İK ilkelerine dayanan doğru politika ve uygulamalarla yönetiliyorsa, kurumların daha etkin bir şekilde çalışabileceğini kabul etmeye dayanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumlar tarafından benimsenen tüm İK stratejilerini içerir ve bunların genel performans üzerindeki etkilerini ölçer. Bu çerçevede hem tasarım hem de uygulama test edilmiştir İKYS (SHRM), mevcut işgücü kullanılarak kuruluşun planlarının ve niyetlerinin nasıl gerçekleştirilebileceğini açıklar (Lengnick-Hall, vd. 2009).

Stratejik İKY, kurumun amaçlarını ve iş hedeflerine insanlar tarafından nasıl ulaşılması gerektiği konusundaki planlarını tanımlar. Üç önermeye dayanıyor, İlk olarak, insan sermayesi bir rekabet avantajı kaynağı olarak göz ardı edilmemelidir. İkincisi, stratejik planı uygulayan çalışanlardır ve üçüncü ise, kurumun amaçlarını ve bu hedeflere ulaşma yolunu belirlemek için sistematik bir yaklaşım benimsenmelidir (Armstrong, 2006, s.30).

Stratejik İK, işletme stratejisini dikey ve birbirleriyle yatay olarak entegre olan İK stratejilerinin gelişimine yönelik kapsamlı yaklaşımların kullanılmasını içeren bir prosedürdür (Cania, 2014, s.374).

Stratejik İK, devamlı olarak gelişen karmaşık bir süreçtir ve yönetimin bu konuda iyi bir bilgiye sahip olması çok önemlidir (Argue, 2015, s.10).

Stratejik insan kaynakları literatürüne yönelik popüler yaklaşım çalışanlara önemli beceriler öğretir, rekabet avantajı kaynağı olarak bilgi ve özgürlük sağlayan bir uygulama grubunun ve buna bağlı olarak genel performans üzerinde olumlu bir etkiye neden olacağı yönündedir (Albella Campesio, 2016, s.12-13).



Stratejik insan kaynakları yönetiminin sürekli geliřtirđini ve yönetimin karmaşık bir süreç olduğu için bu konuda iyi bir bilgiye sahip olmanın önemli olduğunu belirledi (Argue, 2015, s.10).

İKYS (SHRM), kültür, yeterlilik, yapı, gelecek planlama, bilgi yönetimi, performans ve özel yeteneklerin gelişimi ile ilgili bir kurumdaki olan değişikliklerle düzenli olarak ilgilenmektedir. İnsan sermayesi ve süreç yeteneklerinin bir araya gelmesiyle daha kısa süre daha fazla iş yapabilme yeteneğidir (Anyangwe, 2017, s.17).

İKYS (SHRM), kuruluşlara aşağıda ki gibi birçok yarar sağlamaktadır ve rolleri şu şekildedir; kuruluşun amaçlarının gerçekteştirilmesinde yer almak ve hayatta kalmasına katkıda bulunmak, şirketin iş stratejilerine yardımcı olmak ve uygulamak, şirketin rekabet avantajını yaratmak ve sürdürmek, daha hızlı yanıt verebilmek ve yaratıcılığı geliştirmek, pratik stratejik sayısını arttırmak. Şirketin stratejik yaklaşımlarının planlanmasında ve etkilenmesinde üst yönetimin eşit derecede önemli bir üyesi olarak yer almak (Çalışkan, 2010, s.106).

Campesino (2016, s.12)'a göre İnsan kaynakları yönetimini 5 maddeye ayırmıştır:

- 1.Misyonlar ve hedefler, řirketin seçilen felsefeyi izleyerek hedeflerine ulařmasına yol ačan řirketin yönetim felsefesinin deđerine deđindiđini belirtti.
- 2.Doğru kararların alan yönetimlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak iç ve dış ortamları analiz etmeleri gereken çevresel analizler ve kullandığımız verilerin iç ve dış ortamları tarayarak sürekli güncellenmesi gerektiğini belirlemiştir.
- 3.Stratejik seçimler, kurumsal, iş ve işlevleri içeren stratejik formülsayon.
- 4.Liderlik, yapı, kontrol sistemi ve insan kaynakları dâhil olmak üzere stratejik uygulamalar.

5. Stratejik değerlendirme, hem işletme performansını hem de finansal performansı içerir. İşletme performans oranlarının amacı, karar vericilerin bu oranları kullanmasına izin vermek, tüm kurumsal kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı bilmek ve tüm şirketin kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasına yardımcı olmak için şirket sistemi sürecini dikkatlice incelemek ve şirketin finansal varlıklarını paraya çevirmesine yardımcı olmak.



#### 1.14. Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkinine Yönelik Yapılan Belli Başlı Araştırmalar

Bu kısımda Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkinine Yönelik literatürde yapılan belli başlı araştırmalara yer verilmiştir.

**Tablo 2. Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkinine Yönelik Literatürde Yapılan Belli Başlı Araştırmalar**

Yazarlar/Yıl	Kaynak	Yayın Adı	Tespit/İncelenen Değişkenler
Hang-Yue & Raymond (2008)	The International Journal of Human Resource Management	Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong,	Çalışan davranış esnekliğinin ve İK uygulama esnekliğinin uyarlanabilirlik kültürü üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Adaptasyon kültürünün hem İK hem de piyasa ile ilgili performansı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.
Kula (2006)	Adnan Menderes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi	Farklı sektörler bazında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür ilişkisi	Örgüt kültürü insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının başarısı açısından da kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.
Molineux (2013)	The International Journal of Human Resource Management	Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management – a longitudinal case study	Kültürel değişim, stratejik insan kaynakları yönetiminin sistemik uygulamasıyla sürdürülmektedir.
Azak (2014)	Beykent	Örgüt kültürü,	İstanbul'da faaliyet

	Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve Firma performansı ilişkisi	gösteren 50 firmadan 200 çalışan üzerinde test edilmiştir. Örgüt kültürü, İKY uygulamaları ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkilerinin olduğu görölmüştür.
Kosa (2010)	Afyon Kocatepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi	Örgüt kültürünün değişiminde insan kaynakları yönetiminin rolüne ilişkin bir uygulama	Örgütlerde değişim aşamasında yenilenen örgüt kültürünün iş görenler arasında kabul görme ve benimsenmesinde önemli rol oynayan İnsan Kaynakları Yönetimi, diğer tüm organizasyonel birim ve düzeylerle entegre biçimde çalışması gereken çok fonksiyonlu bir araç konumuna gelmektedir.
Akyüz(2009)	Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi	Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde insan kaynaklarının rolü	Kendine özgü örgüt kültürüne ve sadık insan gücüne sahip olan örgütlerin günümüz rekabet koşullarında başarılı olacakları anlaşılmaktadır.
Başar (2016)	Gebze Yüksek Teknoloji Yüksek Lisans Tezi	Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları,	Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları pazar odaklılık

		rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma	düşük olmak üzere stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları vasıtası ile firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
Kesen (2014)	Gebze Yüksek Teknoloji Yüksek Lisans Tezi	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri	Örgüt kültürünün İKY uygulamaları- çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken olduğu görülmüştür.
Hau-Siu (2012)	The International Journal of Human Resource Management	The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link	Firma performansına insan kaynakları uygulamalarının etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü olduğu saptanmıştır.
AYCAN, KANUNGO., SINHA (1999)	Journal Of Cross-Cultural Psychology	Organizational culture and human Resource management practices The model of culture fit	Sosyokültürel çevrenin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen iç çalışma kültürünü etkilemektedir.
Yuhee Jung & Norihiko Takeuchi (2010)	The International Journal of Human Resource Management	Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational	Üst yönetim liderliğinin belirli bir örgütsel kültürdeki rolü örgütsel öğrenme perspektifinden etkilenmektedir.

		learning theory in Japan	
Eroğlu (2014)	Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	International Human Resource Management And National Cultural Challenges	Kültürel zorluklar insan kaynakları yönetimi için endişe uyandırmaktadır.
DUBKEVICS ve BARBARS (2010)	Human Resources Management & Ergonomics	The role of organizational culture in human resource management	İnsan potansiyelinin gelişimi için örgütsel kültürünün daha fazla yönetilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.
Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia (2013)	Journal of Competitiveness	Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities	Örgüt kültürü ile işe alım süreci, eğitim programları, iş performansı yönetimi, çalışanların performansı, ücret yapısı ve ücret yönetimi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.
Derek Crews, Scherron Richard (2013)	International Journal of Business and Social Science	Aligning Culture with Human Resource Strategies	Örgütsel kültür ile insan kaynakları stratejileri arasındaki bütüncül ve sinerjik ilişki bulunmaktadır.

Önceki çalışmalara göre, örgüt kültürü ile insan kaynaklarının yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki varlığını göstermektedir.

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, uygulanması, veri toplama süreç ve teknikleri ile toplanan verilerin analizine ve bulgulara ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

### 1.15. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009,s.77).

Araştırma sorularına cevap vermek ve bu çalışmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki hipotezler önerilmiş ve test edilmiştir:

Ha: Türk özel sektöründe organizasyon kültürünün insan kaynakları yönetimi üzerinde etkisi vardır.

Hb: Ürdün özel sektöründe organizasyon kültürünün insan kaynakları yönetimi üzerinde etkisi vardır.

### 1.16. Araştırmanın Uygulaması

Bu araştırmanın verilerinin toplanması için 150 anket Türkiye’de ve 150 anket Ürdün’de olmak üzere toplamda 300 anket dağıtılmış olup, Türkiye’de 76, Ürdün’de 70 çalışan üzerinde sonuç alınmıştır. Anketler Türkiye’de ve Ürdün’deki orta ve büyük şirketlerde uygulanmıştır, Türkiye’de Acibadem, Dünyagöz, Özel Konak, Medical Park hastanelerinde, Desbaş serbest bölge üretici şirketlerinde ve Kuveyt Türk Katılım Bankası A.S. dağıtılmıştır. Ürdün’de Al-Essra, The Specialty, AlRashid hastanelerinde, Kurdi Group, Jordan Mobile Telephone Services JMTS, shaban-group ve Talal Abu-Ghazaleh Global (TAG.Global)’da dağıtılmıştır. Anketlerde özel sektördeki verileri toplamak amacıyla insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği uygulanmıştır.

## 1.17. Veri Toplama Aracı

### 1.17.1. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi uygulamalarının ölçülmesi amacıyla Zhang ve Jia (2010) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.915>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %70.017 olan 6 faktör altında toplanmıştır. 11 numaralı madde faktör yükü 0,5'in altında kaldığından çıkartılmıştır. İnsan Kaynakları ölçeğindeki 27 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.946$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İnsan Kaynakları ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.



**Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Faktör Yüğü
<b>Eğitim ve İşe Alım</b> (Özdeğer=11,723; Açıklanan Varyans=17,832; Alpha=0,909)	
hr2 Çalışan adayları uzun dönemli bir bakışla analiz edilir.	0,767
hr3 Personel alım sürecine özel bir önem verilir.	0,752
hr1 Doğru insanı seçmek için büyük bir çaba sarf edilir.	0,715
hr4 Seçim sürecinde oldukça yoğun bir çaba gösterilir.	0,708
hr8 Çalışanlara örgütte terfi edebilmelerini mümkün kılacak formal eğitim programları sunulur	0,673
hr6 Çalışanlar her yıl düzenli olarak eğitim programlarına tabi tutulur.	0,649
hr5 Çalışanlar için yoğun eğitim programları sunulur.	0,601
hr7 Yeni çalışanlara işleriyle ilgili becerilerini geliştirmeye yönelik formal eğitim programları mevcuttur.	0,534
<b>İş Güvenliği</b> (Özdeğer=2,072; Açıklanan Varyans=13,242; Alpha=0,840)	
hr15 Yaşanan ekonomik problemlerde çalışanların işten çıkarılması en son başvurulacak seçenektir.	0,646
hr12 Çalışanlar arzu ettiği sürece bu örgütte kalacaklarıyla ilgili bir güvene sahiptir.	0,639
hr13 Çalışanların iş güvencesi neredeyse garanti altındadır.	0,636
hr14 Bir çalışanı işten çıkarmak oldukça zordur.	0,636
hr9 Çalışanlar örgüt içindeki kariyer yollarını net bir şekilde görebilmektedir.	0,573
hr10 Çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon mevcuttur.	0,503
<b>Katılım</b> (Özdeğer=1,713; Açıklanan Varyans=10,487; Alpha=0,883)	
hr28 Yöneticiler çalışanlarla sürekli açık iletişim halindedir.	0,760
hr27 Çalışanlara yaptıkları işi geliştirmeye yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilir.	0,735
hr26 Çalışanların pek çok konuda inisiyatif kullanmalarına izin verilir.	0,647
hr25 Çalışanların kararlara katılımı yöneticileri tarafından sıklıkla talep edilir.	0,578
<b>Performans Değerlendirme</b> (Özdeğer=1,293; Açıklanan Varyans=10,063; Alpha=0,819)	
hr18 Her pozisyonun gerektirdiği tüm görevler ayrıntılı ve açık bir şekilde tanımlanmıştır.	0,779
hr16 İşin gerektirdiği görevler açıkça tanımlanmıştır.	0,734
hr17 İş tanımları sürekli güncellenmektedir.	0,678
<b>İstihdam Memnuniyeti</b> (Özdeğer=1,072; Açıklanan Varyans=9,207; Alpha=0,888)	
hr20 Performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir sonuçlara	0,714

dayanmaktadır.	
hr21 Performans değerlendirme uzun dönemli ve grup temelli başarıya önem verilmektedir.	0,698
hr19 Tüm çalışanların performans hedefleri mevcuttur.	0,609
<b>Ödüller</b> (Özdeğer=1,032; Açıklanan Varyans=9,186; Alpha=0,683)	
hr22 Çalışanlar örgütün elde ettiği kara göre prim alırlar.	0,786
hr24 Teşvik uygulaması olarak çalışanlara şirket hisseleri verilir.	0,720
hr23 Bireysel performans/ Takım performansı ile kazanılan ücrete doğrudan etki eder.	0,610
<b>Toplam Varyans=%70.017; Genel Güvenirlilik (Alpha)=0.946</b>	

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 1.17.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmek için bu çalışmanın bir değişkeni olarak Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, kapsamlı olarak yaygın olduğu ve anlaşılması daha kolay olduğu için bu çalışmada tercih edilmiştir. Klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olmak üzere dört tür kurumsal kültürü tanımlayan toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Anketi tamamlayan katılımcılardan 5'li Likert temeli ile Kesinlikle Katılmıyorum (1) ile Kesinlikle Katılıyorum (5) sorularına cevap vermeleri istenmektedir.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.941>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %70.54 olan 3 faktör altında toplanmıştır. 12 numaralı madde eş yükleme olduğundan çıkartılmıştır. Örgüt Kültürü ölçeğindeki 23 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirligi  $\alpha=0.965$  olarak çok

yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgüt Kültürü ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.



**Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Faktör Yüğü
<b>Klan Kültürü</b> (Özdeğer=13,110; Açıklanan Varyans=31,621; Alpha=0,956)	
k6 İnsan kaynaklarının, takım çalışmasının, bağlılığın ve insanlara yönelik ilginin gelişimine önem verilir.	0,798
k7 Dinamik ve girişimci bir işletmedir. Çalışanlar masalarından kafalarını kaldırıp risk almaya teşvik edilirler.	0,791
k9 Bireylerin risk almalarına, yenilik getirmelerine, özgürlük ve kendine has yapılarına değeri verilir.	0,789
k8 Girişimcilik, yenilikçilik, risk almaya önem verilir.	0,779
k2 Destekleyici, teşvik edici ve geliştiricidir.	0,746
k5 Çalışanların gelişimine önem verilir. Yüksek güven, açıklık ve katılım sürekli dir.	0,737
k10 Yenilik ve gelişmeye bağlılık yüksektir. Sürekli bıçak sırtında olma hali vurgulanır.	0,725
k1 Çalışan odaklı bir işletmedir. Büyük bir aile gibidir. Çalışanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşırlar.	0,718
k3 Takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılıma önem verilir.	0,702
k11 Yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratmaya önem verilir. Fırsatlar için yeni yöntemler denemeye sıcak bakılır.	0,690
k4 Sadakat ve karşılıklı güven mevcuttur. Çalışanların örgüte bağlılığı yüksektir.	0,684
<b>Adhokrasi Kültürü</b> (Özdeğer=1,827; Açıklanan Varyans=20,303; Alpha=0,901)	
k15 Zorlayıcı ve rekabetçidir, çalışanlarından talepleri ve başarı beklentileri yüksektir.	0,804
k16 Başarı ve hedeflere ulaşma sürekli olarak vurgulanır.	0,750
k17 Rekabetçi eylemler ve başarıya önem verilir. Zor hedeflere ulaşma ve pazarda sürekli kazanma arzusu baskındır.	0,736
k18 Pazarda kazanma ve rakiplerini geride bırakmaya odaklıdır. Rekabetçi Pazar Liderliği temeldir.	0,707
k13 Sonuç odaklı bir işletmedir. Yöneticiyle çalışan arasındaki temel mesele işin bitirilip bitirilmediğidir.	0,664
k14 Pratik, agresif, sonuç odaklıdır.	0,598
<b>Pazar kültürü</b> (Özdeğer=1,287; Açıklanan Varyans=18,616; Alpha=0,916)	
k22 Formal kurallar ve politikalar vardır. Örgütün sorunsuz işleyişini sürdürmeye önem verilir.	0,828
k23 Kalıcılık ve istikrar önemlidir. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz faaliyetler önemlidir.	0,769
k21 Çalışan güvenliği, emirlere itaat, ilişkilerde öngörülebilirlik ve istikrar önemlidir.	0,728

k24 Zaman planlarına uyma, güvenilir dağıtım ve düşük maliyetli üretim konusuna hassasiyet gösterilir.	0,703
k20 Koordine edici, organize edici ve verimlilik odaklıdır.	0,645
k19 Kontrolcü ve sınırlayıcı bir işletmedir.İnsanların ne yapacakları genellikle formal prosedürlerle tanımlanmıştır.	0,589
<b>Toplam Varyans=%70.54; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.965</b>	

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### **1.18. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

### **1.19. Bulgular**

#### **1.19.1. Açıklayıcı İstatistikler**

Bu bölümde demografik özelliklerin dağılımları ve kullanılan ölçeklerin faktör analizlerine ilişkin bulgular bulunmaktadır.

### 1.19.1.1. Demografik Bulgular

**Tablo 5. Demografik Özelliklerin Ükelere Göre Dağılımı**

		Türkiye		Ürdün	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	34	%44,7	27	%38,6
	Erkek	42	%55,3	43	%61,4
Yaş	25 Yaş Altı	44	%57,9	22	%31,4
	25-30	11	%14,5	26	%37,1
	31 Ve Üzeri	21	%27,6	22	%31,4
Mezuniyet Durumu	Lisans Ve Altı	55	%72,4	61	%87,1
	Lisansüstü	21	%27,6	9	%12,9
Mesleki Kıdem	1 Yıldan Az	10	%13,2	40	%57,1
	1-5 Yıl	35	%46,1	17	%24,3
	6 Yıl Ve Üzeri	31	%40,8	13	%18,6
Firmada Hizmet Süresi	1 Yıldan Az	20	%26,3	51	%72,9
	1 Yıl Ve Üzeri	56	%73,7	19	%27,1
Firmadaki Görev	Takım Üyesi	26	%34,2	0	%0,0
	Takım Yöneticisi	9	%11,8	12	%17,1
	Orta Kademe Yönetici	28	%36,8	38	%54,3
	Üst Kademe Yönetici	13	%17,1	20	%28,6
Çalışılan Departman	Orta Kademe	50	%65,8	17	%24,3
	Üst Kademe	26	%34,2	53	%75,7
Firmada Çalışan Personel Sayısı	50-100	36	%47,4	27	%38,6
	101 Ve Üzeri	40	%52,6	43	%61,4
Aylık Net Gelir	1001-2000tl	15	%19,7	13	%18,6
	2001-3000tl	15	%19,7	12	%17,1
	3001-4000tl	14	%18,4	9	%12,9
	4001tl Ve Üzeri	32	%42,1	36	%51,4

### 1.19.2. Kurum Kültürü Puanlarının Ükelere Göre Farklılaşma Durumu

**Tablo 6. Kurum Kültürü Puanlarının Ükelere Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	Türkiye	76	3,612	1,014	4,532	144	<b>0,000</b>
	Ürdün	70	2,887	0,911			
Adhokrasi Kültürü	Türkiye	76	3,768	0,952	3,769	144	<b>0,000</b>
	Ürdün	70	3,176	0,941			
Pazar kültürü	Türkiye	76	3,746	0,860	4,064	144	<b>0,000</b>
	Ürdün	70	3,117	1,009			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların ülkelere göre Klan Kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(144)}=4.532$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Türkiyede algılanan Klan Kültürü puanları ( $\bar{x}=3,612$ ), Ürdünde algılanan Klan Kültürü puanlarından ( $\bar{x}=2,887$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların ülkelere göre Adhokrasi Kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(144)}=3.769$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Türkiyede algılanan Adhokrasi Kültürü puanları ( $\bar{x}=3,768$ ), Ürdünde algılanan Adhokrasi Kültürü puanlarından ( $\bar{x}=3,176$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların ülkelere göre Pazar kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(144)}=4.064$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Türkiyede algılanan Pazar kültürü puanları ( $\bar{x}=3,746$ ), Ürdünde algılanan Pazar kültürü puanlarından ( $\bar{x}=3,117$ ) yüksek bulunmuştur.

### 1.19.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Ükelere göre Farklılaşma Durumu

**Tablo 7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Ükelere göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	Türkiye	76	3,589	0,848	2,704	144	<b>0,008</b>
	Ürdün	70	3,173	1,008			
İş Güvenliği	Türkiye	76	3,410	1,012	1,421	144	0,157
	Ürdün	70	3,193	0,815			
Katılım	Türkiye	76	3,553	0,963	4,119	144	<b>0,000</b>
	Ürdün	70	2,882	1,003			
Performans Değerlendirme	Türkiye	76	3,877	0,917	3,192	144	<b>0,002</b>
	Ürdün	70	3,376	0,980			
İstihdam Memnuniyeti	Türkiye	76	3,575	1,081	1,513	144	0,132
	Ürdün	70	3,319	0,947			
Ödüller	Türkiye	76	3,057	1,138	5,211	144	<b>0,000</b>
	Ürdün	70	2,186	0,847			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların ülkelere göre Eğitim ve İşe Alım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(144)}=2.704$ ;  $p=0.008<0,05$ ). Türkiyede algılanan Eğitim ve İşe Alım puanları ( $\bar{x}=3,589$ ), Ürdünde algılanan Eğitim ve İşe Alım puanlarından ( $\bar{x}=3,173$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların ülkelere göre Katılım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(144)}=4.119$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Türkiyede algılanan Katılım puanları ( $\bar{x}=3,553$ ), Ürdünde algılanan Katılım puanlarından ( $\bar{x}=2,882$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların ülkelere göre Performans Değerlendirme puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(144)}=3.192$ ;  $p=0.002<0,05$ ). Türkiyede algılanan Performans Değerlendirme puanları ( $\bar{x}=3,877$ ), Ürdünde algılanan Performans Değerlendirme puanlarından ( $\bar{x}=3,376$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların ülkelere göre Ödüller puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(144)}=5.211$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Türkiyede algılanan Ödüller puanları ( $\bar{x}=3,057$ ), Ürdünde algılanan Ödüller puanlarından ( $\bar{x}=2,186$ ) yüksek bulunmuştur.



Çalışanların İş Güvenliği, İstihdam Memnuniyeti puanları ülke değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### 1.19.4. Türkiye ve Ürdün’de Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

**Tablo 8. Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanları Arasında Korelasyon Analizi (Türkiye ve Ürdün)**

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar kültürü	Eğitim ve İşe Alım	İş Güvenliği	Katılım	Performans Değerlendirme	İstihdam Memnuniyeti	Ödüller
Klan Kültürü	r	1,000								
	p	0,000								
Adhokrasi Kültürü	r	0,706**	1,000							
	p	0,000	0,000							
Pazar kültürü	r	0,714**	0,731**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000						
Kurum Kültürü Genel	r	0,941**	0,870**	0,874**						
	p	0,000	0,000	0,000						
Eğitim ve İşe Alım	r	0,654**	0,524**	0,590**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000					
İş Güvenliği	r	0,599**	0,432**	0,427**	0,658**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Katılım	r	0,776**	0,619**	0,605**	0,599**	0,580**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Performans Değerlendirme	r	0,568**	0,483**	0,507**	0,598**	0,655**	0,519**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
İstihdam Memnuniyeti	r	0,538**	0,460**	0,517**	0,663**	0,623**	0,623**	0,613**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Ödüller	r	0,528**	0,466**	0,401**	0,359**	0,386**	0,596**	0,313**	0,448**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\* $<0,05$ ; \*\* $<0,01$

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü, kurum kültürü genel, Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller, insan kaynakları yönetimi uygulamaları genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- Adhokrasi Kültürü ile Klan Kültürü arasında  $r=0.706$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Pazar kültürü ile Klan Kültürü arasında  $r=0.714$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Pazar kültürü ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.731$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Klan Kültürü arasında  $r=0.654$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.524$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Pazar kültürü arasında  $r=0.59$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Klan Kültürü arasında  $r=0.599$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.432$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Pazar kültürü arasında  $r=0.427$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.658$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Klan Kültürü arasında  $r=0.776$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.619$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Pazar kültürü arasında  $r=0.605$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.599$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile İş Güvenliği arasında  $r=0.58$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Klan Kültürü arasında  $r=0.568$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.483$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Performans Değerlendirme ile Pazar kültürü arasında  $r=0.507$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.598$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile İş Güvenliği arasında  $r=0.655$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Katılım arasında  $r=0.519$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Klan Kültürü arasında  $r=0.538$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.46$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Pazar kültürü arasında  $r=0.517$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.663$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile İş Güvenliği arasında  $r=0.623$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Katılım arasında  $r=0.623$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Performans Değerlendirme arasında  $r=0.613$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Klan Kültürü arasında  $r=0.528$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.466$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Ödüller ile Pazar kültürü arasında  $r=0.401$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.359$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile İş Güvenliği arasında  $r=0.386$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Katılım arasında  $r=0.596$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Performans Değerlendirme arasında  $r=0.313$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile İstihdam Memnuniyeti arasında  $r=0.448$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ) ilişki bulunmuştur.

**Tablo 9. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Eğitim ve İşe Alım Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Eğitim ve İşe Alım	Sabit	1,121	4,873	0,000	40,099	0,000	0,447
	Klan Kültürü	0,433	4,922	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,012	0,131	0,896			
	Pazar kültürü	0,235	2,462	0,015			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Eğitim ve İşe Alım arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=40,099$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Eğitim ve İşe Alım düzeyindeki toplam değişim %44.7 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,447$ ). Klan Kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,433$ ). Adhokrasi Kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.896>0.05$ ). Pazar kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,235$ ).

**Tablo 10. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İş Güvenliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Güvenliği	Sabit	1,533	6,268	0,000	26,518	0,000	0,346
	Klan Kültürü	0,532	5,684	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,024	0,237	0,813			
	Pazar kültürü	-0,014	-0,133	0,894			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile İş Güvenliği arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=26,518$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İş Güvenliği düzeyindeki toplam değişim %34.6 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,346$ ). Klan Kültürü İş Güvenliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,532$ ). Adhokrasi Kültürü İş Güvenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.813>0.05$ ). Pazar kültürü İş Güvenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.894>0.05$ ).

**Tablo 11. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Katılım Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Katılım	Sabit	0,463	2,177	0,031	74,931	0,000	0,605
	Klan Kültürü	0,660	8,118	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,125	1,438	0,153			
	Pazar kültürü	0,052	0,587	0,558			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Katılım arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=74,931$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Katılım düzeyindeki toplam değişim %60.5 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,605$ ). Klan Kültürü Katılım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,660$ ). Adhokrasi Kültürü Katılım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.153>0.05$ ). Pazar kültürü Katılım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.558>0.05$ ).

**Tablo 12. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Performans Değerlendirme	Sabit	1,564	6,003	0,000	25,129	0,000	0,333
	Klan Kültürü	0,366	3,674	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,088	0,832	0,407			
	Pazar kültürü	0,165	1,526	0,129			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Performans Değerlendirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=25,129; p=0,000<0.05). Performans Değerlendirme düzeyindeki toplam değişim %33.3 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,333). Klan Kültürü Performans Değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,366). Adhokrasi Kültürü Performans Değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.407>0.05). Pazar kültürü Performans Değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.129>0.05).

**Tablo 13. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İstihdam Memnuniyeti Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İstihdam Memnuniyeti	Sabit	1,327	4,789	0,000	22,952	0,000	0,312
	Klan Kültürü	0,325	3,067	0,003			
	Adhokrasi Kültürü	0,048	0,421	0,674			
	Pazar kültürü	0,260	2,259	0,025			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile İstihdam Memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=22,952; p=0,000<0.05). İstihdam Memnuniyeti düzeyindeki toplam değişim %31.2 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,312). Klan Kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,325). Adhokrasi Kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.674>0.05). Pazar kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,260).

**Tablo 14. Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Ödüller Üzerine Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>F</b>	<b>Model (p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Ödüller	Sabit	0,576	1,899	0,060	19,994	0,000	0,282
	Klan Kültürü	0,443	3,815	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,229	1,849	0,066			
	Pazar kültürü	-0,052	-0,415	0,679			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Ödüller arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=19,994; p=0,000<0.05). Ödüller düzeyindeki toplam değişim %28.2 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,282). Klan Kültürü Ödüller düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,443). Adhokrasi Kültürü Ödüller düzeyini etkilememektedir (p=0.066>0.05). Pazar kültürü Ödüller düzeyini etkilememektedir (p=0.679>0.05).

### 1.19.5. Ürdün’de Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

**Tablo 15. Ürdün’de Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanları Arasında Korelasyon Analizi**

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar kültürü	Eğitim ve İşe Alım	İş Güvenliği	Katılım	Performans Değerlendirme	İstihdam Memnuniyeti	Ödüller
Klan Kültürü	r	1,000								
	p	0,000								
Adhokrasi Kültürü	r	0,667**	1,000							
	p	0,000	0,000							
Pazar kültürü	r	0,681**	0,608**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000						
Kurum Kültürü Genel	r	0,933**	0,834**	0,849**						
	p	0,000	0,000	0,000						
Eğitim ve İşe Alım	r	0,607**	0,426**	0,511**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000					
İş Güvenliği	r	0,376**	0,246*	0,209	0,549**	1,000				
	p	0,001	0,040	0,082	0,000	0,000				
Katılım	r	0,747**	0,567**	0,525**	0,485**	0,332**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000			
Performans Değerlendirme	r	0,449**	0,281*	0,294*	0,512**	0,607**	0,337**	1,000		
	p	0,000	0,019	0,014	0,000	0,000	0,004	0,000		
İstihdam Memnuniyeti	r	0,334**	0,323**	0,352**	0,564**	0,492**	0,477**	0,539**	1,000	
	p	0,005	0,006	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Ödüller	r	0,255*	0,294*	0,207	-0,069	0,070	0,401**	-0,037	0,058	1,000
	p	0,033	0,014	0,085	0,568	0,565	0,001	0,762	0,636	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü, kurum kültürü genel, Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller, insan kaynakları yönetimi uygulamaları genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- Adhokrasi Kültürü ile Klan Kültürü arasında  $r=0.667$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Pazar kültürü ile Klan Kültürü arasında  $r=0.681$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),



- Pazar kültürü ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.608$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Klan Kültürü arasında  $r=0.607$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.426$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Pazar kültürü arasında  $r=0.511$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Klan Kültürü arasında  $r=0.376$  pozitif ( $p=0,001<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.246$  pozitif ( $p=0,040<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.549$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Klan Kültürü arasında  $r=0.747$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.567$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Pazar kültürü arasında  $r=0.525$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.485$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile İş Güvenliği arasında  $r=0.332$  pozitif ( $p=0,005<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Klan Kültürü arasında  $r=0.449$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.281$  pozitif ( $p=0,019<0.05$ ),

- Performans Değerlendirme ile Pazar kültürü arasında  $r=0.294$  pozitif ( $p=0,014<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Eğitim ve İŖe Alım arasında  $r=0.512$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile İŖ Güvenliği arasında  $r=0.607$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Katılım arasında  $r=0.337$  pozitif ( $p=0,004<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Klan Kültürü arasında  $r=0.334$  pozitif ( $p=0,005<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.323$  pozitif ( $p=0,006<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Pazar kültürü arasında  $r=0.352$  pozitif ( $p=0,003<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Eğitim ve İŖe Alım arasında  $r=0.564$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile İŖ Güvenliği arasında  $r=0.492$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Katılım arasında  $r=0.477$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Performans Değerlendirme arasında  $r=0.539$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- dller ile Klan Kültürü arasında  $r=0.255$  pozitif ( $p=0,033<0.05$ ),
- dller ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.294$  pozitif ( $p=0,014<0.05$ ),

Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 16. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Eğitim ve İşe Alım Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Eğitim ve İşe Alım	Sabit	1,079	2,908	0,005	13,851	0,000	0,358
	Klan Kültürü	0,541	3,346	0,001			
	Adhokrasi Kültürü	-0,016	-0,108	0,914			
	Pazar kültürü	0,187	1,364	0,177			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Eğitim ve İşe Alım arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=13,851$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Eğitim ve İşe Alım düzeyindeki toplam değişim %35.8 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,358$ ). Klan Kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,541$ ). Adhokrasi Kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.914>0.05$ ). Pazar kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.177>0.05$ ).

**Tablo 17. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İş Güvenliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Güvenliği	Sabit	2,275	6,429	0,000	3,759	0,015	0,107
	Klan Kültürü	0,383	2,484	0,016			
	Adhokrasi Kültürü	0,014	0,099	0,921			
	Pazar kültürü	-0,074	-0,568	0,572			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile İş Güvenliği arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=3,759$ ;  $p=0,015<0.05$ ). İş Güvenliği düzeyindeki toplam değişim %10.7 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,107$ ). Klan Kültürü İş Güvenliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,383$ ). Adhokrasi Kültürü İş Güvenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.921>0.05$ ). Pazar kültürü İş Güvenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.572>0.05$ ).

**Tablo 18. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Katılım Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Katılım	Sabit	0,354	1,141	0,258	28,729	0,000	0,547
	Klan Kültürü	0,734	5,425	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,133	1,100	0,275			
	Pazar kültürü	-0,005	-0,041	0,968			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Katılım arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=28,729; p=0,000<0.05). Katılım düzeyindeki toplam değişim %54.7 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,547). Klan Kültürü Katılım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,734). Adhokrasi Kültürü Katılım düzeyini etkilememektedir (p=0.275>0.05). Pazar kültürü Katılım düzeyini etkilememektedir (p=0.968>0.05).

**Tablo 19. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Performans Değerlendirme	Sabit	2,032	4,944	0,000	5,593	0,002	0,166
	Klan Kültürü	0,515	2,875	0,005			
	Adhokrasi Kültürü	-0,032	-0,201	0,841			
	Pazar kültürü	-0,013	-0,086	0,932			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Performans Değerlendirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=5,593; p=0,002<0.05). Performans Değerlendirme düzeyindeki toplam değişim %16.6 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,166). Klan Kültürü Performans Değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,515). Adhokrasi Kültürü Performans Değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.841>0.05). Pazar kültürü Performans Değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.932>0.05).

**Tablo 20. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İstihdam Memnuniyeti Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İstihdam Memnuniyeti	Sabit	1,993	4,854	0,000	3,845	0,013	0,110
	Klan Kültürü	0,119	0,666	0,508			
	Adhokrasi Kültürü	0,128	0,800	0,427			
	Pazar kültürü	0,185	1,219	0,227			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile İstihdam Memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=3,845; p=0,013<0.05). İstihdam Memnuniyeti düzeyindeki toplam değişim %11 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,110). Klan Kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.508>0.05). Adhokrasi Kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.427>0.05). Pazar kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini etkilememektedir (p=0.227>0.05).

**Tablo 21. Ürdün’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Ödüller Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Ödüller	Sabit	1,265	3,338	0,001	2,241	0,092	0,051
	Klan Kültürü	0,099	0,599	0,551			
	Adhokrasi Kültürü	0,201	1,361	0,178			
	Pazar kültürü	-0,001	-0,008	0,994			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Ödüller arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır (F=2,241; p=0,092>0,050).

#### 1.19.6. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

**Tablo 22. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Aylık Net Gelire Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Klan Kültürü	1001-2000tl	13	2,678	1,201	1,442	0,238	
	2001-3000tl	12	2,568	0,840			
	3001-4000tl	9	2,768	0,662			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,099	0,848			
Adhokrasi Kültürü	1001-2000tl	13	2,692	1,202	3,005	0,037	4>1
	2001-3000tl	12	2,875	1,010			
	3001-4000tl	9	3,093	0,547			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,472	0,808			
Pazar kültürü	1001-2000tl	13	2,551	1,225	2,008	0,121	
	2001-3000tl	12	3,069	0,809			
	3001-4000tl	9	3,130	0,600			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,333	1,018			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların aylık net gelire göre Adhokrasi Kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir (F<sub>(3, 66)</sub>=3,005; p=0,037<0,05). Farkın nedeni; Aylık net gelir 4001TL ve üzeri olanların Adhokrasi Kültürü puanlarının ( $\bar{x}$ =3,472), aylık net gelir 1001-2000TL olanların Adhokrasi Kültürü puanlarından ( $\bar{x}$ =2,692) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Klan Kültürü, Pazar kültürü puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

**Tablo 23. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Firmadaki Göreve Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Klan Kültürü	Takım Yöneticisi	12	2,811	1,122	2,982	0,057	
	Orta Kademe Yönetici	38	2,699	0,738			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,291	0,989			
Adhokrasi Kültürü	Takım Yöneticisi	12	2,667	1,042	3,355	<b>0,041</b>	<b>3&gt;1</b>
	Orta Kademe Yönetici	38	3,154	0,852			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,525	0,940			
Pazar kültürü	Takım Yöneticisi	12	2,778	1,048	1,639	0,202	
	Orta Kademe Yönetici	38	3,066	0,888			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,417	1,163			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların firmadaki göreve göre Adhokrasi Kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 67)}=3,355$ ;  $p=0,041<0,05$ ). Farkın nedeni; Firmadaki görev üst kademe yönetici olanların Adhokrasi Kültürü puanlarının ( $\bar{x}=3,525$ ), firmadaki görev takım yöneticisi olanların Adhokrasi Kültürü puanlarından ( $\bar{x}=2,667$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Klan Kültürü, Pazar kültürü, firmadaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0,05$ ).

**Tablo 24. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Klan Kültürü	1 Yıldan Az	40	2,777	0,878	1,111	0,335
	1-5 Yıl	17	2,898	0,973		
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,210	0,924		
Adhokrasi Kültürü	1 Yıldan Az	40	3,158	0,971	0,017	0,984
	1-5 Yıl	17	3,196	0,915		
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,205	0,955		
Pazar kültürü	1 Yıldan Az	40	2,925	0,978	2,006	0,143
	1-5 Yıl	17	3,255	1,079		
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,526	0,928		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0,05$ ).

**Tablo 25. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Klan Kültürü	25 Yaş Altı	22	2,835	0,813	2,764	0,070
	25-30	26	2,636	0,884		
	31 Ve Üzeri	22	3,236	0,964		
Adhokrasi Kültürü	25 Yaş Altı	22	3,106	1,045	0,635	0,533
	25-30	26	3,077	0,826		
	31 Ve Üzeri	22	3,364	0,977		
Pazar kültürü	25 Yaş Altı	22	2,917	0,935	2,233	0,115
	25-30	26	2,974	0,963		
	31 Ve Üzeri	22	3,485	1,075		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 26. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	Kadın	27	2,933	1,003	0,330	68	0,742
	Erkek	43	2,858	0,859			
Adhokrasi Kültürü	Kadın	27	3,130	0,948	-0,326	68	0,746
	Erkek	43	3,205	0,948			
Pazar kültürü	Kadın	27	3,056	1,090	-0,399	68	0,691
	Erkek	43	3,155	0,966			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 27. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	1 Yıldan Az	51	2,872	0,907	-0,229	68	0,819
	1 Yıl Ve Üzeri	19	2,928	0,946			
Adhokrasi Kültürü	1 Yıldan Az	51	3,258	0,954	1,197	68	0,235
	1 Yıl Ve Üzeri	19	2,956	0,894			
Pazar kültürü	1 Yıldan Az	51	3,039	1,035	-1,053	68	0,296
	1 Yıl Ve Üzeri	19	3,325	0,930			

Bağımsız Gruplar T-Testi



Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları firmada hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 28. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	50-100	27	2,882	0,877	-0,035	68	0,972
	101 Ve Üzeri	43	2,890	0,942			
Adhokrasi Kültürü	50-100	27	3,284	0,856	0,756	68	0,452
	101 Ve Üzeri	43	3,109	0,995			
Pazar kültürü	50-100	27	3,031	0,983	-0,561	68	0,577
	101 Ve Üzeri	43	3,171	1,033			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları firmada çalışan personel sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 29. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	Lisans Ve Altı	61	2,873	0,801	-0,325	68	0,842
	Lisansüstü	9	2,980	1,529			
Adhokrasi Kültürü	Lisans Ve Altı	61	3,197	0,882	0,472	68	0,638
	Lisansüstü	9	3,037	1,335			
Pazar kültürü	Lisans Ve Altı	61	3,112	0,906	-0,100	68	0,949
	Lisansüstü	9	3,148	1,619			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 30. Ürdün’de Kurum Kültürü Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Klan Kültürü	Orta Kademe	17	3,444	0,842	3,067	68	<b>0,003</b>
	Üst Kademe	53	2,708	0,866			
Adhokrasi Kültürü	Orta Kademe	17	3,637	0,919	2,399	68	<b>0,019</b>
	Üst Kademe	53	3,028	0,908			
Pazar kültürü	Orta Kademe	17	3,529	0,978	1,979	68	0,052
	Üst Kademe	53	2,984	0,992			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların çalışılan departman göre Klan Kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(68)}=3.067$ ;  $p=0.003<0,05$ ). Orta Kademe olanların Klan Kültürü puanları ( $\bar{x}=3,444$ ), üst kademe olanların Klan Kültürü puanlarından ( $\bar{x}=2,708$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çalışılan departman göre Adhokrasi Kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(68)}=2.399$ ;  $p=0.019<0,05$ ). Orta Kademe olanların Adhokrasi Kültürü puanları ( $\bar{x}=3,637$ ), üst kademe olanların Adhokrasi Kültürü puanlarından ( $\bar{x}=3,028$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların Pazar kültürü puanları çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**1.19.7. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu**

**Tablo 31. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Aylık Net Gelire Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Eğitim ve İşe Alım	1001-2000tl	13	2,769	0,746	2,272	0,088	
	2001-3000tl	12	2,781	0,986			
	3001-4000tl	9	3,208	1,040			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,441	1,034			
İş Güvenliği	1001-2000tl	13	2,846	0,603	2,939	<b>0,040</b>	<b>4&gt;1</b> <b>4&gt;2</b>
	2001-3000tl	12	2,833	0,667			
	3001-4000tl	9	3,167	0,829			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,444	0,856			
Katılım	1001-2000tl	13	2,404	1,219	3,131	<b>0,031</b>	<b>4&gt;1</b> <b>4&gt;2</b>
	2001-3000tl	12	2,500	1,292			
	3001-4000tl	9	2,778	0,785			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,208	0,750			
Performans Değerlendirme	1001-2000tl	13	3,128	1,159	1,012	0,393	
	2001-3000tl	12	3,083	0,818			
	3001-4000tl	9	3,444	0,957			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,546	0,963			
İstihdam Memnuniyeti	1001-2000tl	13	2,949	0,961	2,196	0,097	
	2001-3000tl	12	2,944	0,993			
	3001-4000tl	9	3,667	0,726			
	4001tl Ve Üzeri	36	3,491	0,927			
Ödüller	1001-2000tl	13	1,821	0,857	1,515	0,219	
	2001-3000tl	12	2,139	0,858			
	3001-4000tl	9	2,037	0,790			
	4001tl Ve Üzeri	36	2,370	0,835			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların aylık net gelire göre İş Güvenliği puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(3, 66)}=2,939$ ;  $p=0,040<0.05$ ). Farkın nedeni; Aylık net gelir 4001TL ve üzeri olanların İş Güvenliği puanlarının ( $\bar{x}=3,444$ ), aylık net gelir 1001-2000TL olanların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=2,846$ ) yüksek olmasıdır. Aylık net gelir 4001TL ve üzeri olanların İş Güvenliği puanlarının ( $\bar{x}=3,444$ ), aylık net gelir 2001-3000TL olanların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=2,833$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların aylık net gelire göre Katılım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(3, 66)}=3,131$ ;  $p=0,031<0,05$ ). Farkın nedeni; Aylık net gelir 4001TL ve üzeri olanların Katılım puanlarının ( $\bar{x}=3,208$ ), aylık net gelir 1001-2000TL olanların Katılım puanlarından ( $\bar{x}=2,404$ ) yüksek olmasıdır. Aylık net gelir 4001TL ve üzeri olanların Katılım puanlarının ( $\bar{x}=3,208$ ), aylık net gelir 2001-3000TL olanların Katılım puanlarından ( $\bar{x}=2,500$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0,05$ ).

**Tablo 32. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmadaki göreve göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Eğitim ve İşe Alım	Takım Yöneticisi	12	2,927	0,625	1,445	0,243	
	Orta Kademe Yönetici	38	3,089	0,993			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,481	1,178			
İş Güvenliği	Takım Yöneticisi	12	2,944	0,708	4,775	<b>0,012</b>	<b>3&gt;1</b> <b>3&gt;2</b>
	Orta Kademe Yönetici	38	3,035	0,780			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,642	0,797			
Katılım	Takım Yöneticisi	12	2,729	1,222	1,110	0,336	
	Orta Kademe Yönetici	38	2,783	0,992			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,163	0,871			
Performans Değerlendirme	Takım Yöneticisi	12	3,389	0,886	0,030	0,971	
	Orta Kademe Yönetici	38	3,351	0,974			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,417	1,086			
İstihdam Memnuniyeti	Takım Yöneticisi	12	3,389	0,633	0,102	0,903	
	Orta Kademe Yönetici	38	3,272	0,968			
	Üst Kademe Yönetici	20	3,367	1,092			
Ödüller	Takım Yöneticisi	12	1,806	0,858	1,802	0,173	
	Orta Kademe Yönetici	38	2,202	0,826			
	Üst Kademe Yönetici	20	2,383	0,847			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların firmadaki göreve göre İş Güvenliği puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 67)}=4,775$ ;  $p=0,012<0,05$ ). Farkın nedeni; Firmadaki görev üst kademe yönetici olanların İş Güvenliği puanlarının ( $\bar{x}=3,642$ ), firmadaki görev takım yöneticisi olanların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=2,944$ ) yüksek olmasıdır. Firmadaki

görev üst kademe yönetici olanların İş Güvenliği puanlarının ( $\bar{x}=3,642$ ), firmadaki görev orta kademe yönetici olanların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=3,035$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları firmadaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 33. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Eğitim ve İşe Alım	1 Yıldan Az	40	3,103	0,912	3,035	0,055	
	1-5 Yıl	17	2,897	1,110			
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,750	1,003			
İş Güvenliği	1 Yıldan Az	40	2,975	0,771	4,104	<b>0,021</b>	<b>3&gt;1</b>
	1-5 Yıl	17	3,363	0,690			
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,641	0,912			
Katılım	1 Yıldan Az	40	2,838	1,066	0,598	0,553	
	1-5 Yıl	17	2,779	0,980			
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,154	0,845			
Performans Değerlendirme	1 Yıldan Az	40	3,350	1,049	0,978	0,381	
	1-5 Yıl	17	3,196	0,764			
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,692	1,004			
İstihdam Memnuniyeti	1 Yıldan Az	40	3,283	0,977	0,088	0,916	
	1-5 Yıl	17	3,333	0,687			
	6 Yıl Ve Üzeri	13	3,410	1,188			
Ödüller	1 Yıldan Az	40	2,058	0,840	2,149	0,125	
	1-5 Yıl	17	2,549	0,920			
	6 Yıl Ve Üzeri	13	2,103	0,672			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların mesleki kıdeme göre İş Güvenliği puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 67)}=4,104$ ;  $p=0,021<0.05$ ). Farkın nedeni; Mesleki kıdem 6 yıl ve üzeri olanların İş Güvenliği puanlarının ( $\bar{x}=3,641$ ), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=2,975$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 34. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Eğitim ve İşe Alım	25 Yaş Altı	22	3,063	0,847	5,875	0,004	3>1 3>2
	25-30	26	2,803	0,923			
	31 Ve Üzeri	22	3,722	1,051			
İş Güvenliği	25 Yaş Altı	22	2,864	0,652	6,375	0,003	3>1 3>2
	25-30	26	3,083	0,792			
	31 Ve Üzeri	22	3,652	0,813			
Katılım	25 Yaş Altı	22	2,966	0,949	1,132	0,328	
	25-30	26	2,654	1,056			
	31 Ve Üzeri	22	3,068	0,986			
Performans Değerlendirme	25 Yaş Altı	22	3,349	0,807	2,309	0,107	
	25-30	26	3,115	1,079			
	31 Ve Üzeri	22	3,712	0,956			
İstihdam Memnuniyeti	25 Yaş Altı	22	3,167	0,889	0,506	0,605	
	25-30	26	3,333	0,984			
	31 Ve Üzeri	22	3,455	0,979			
Ödüller	25 Yaş Altı	22	2,152	0,883	0,142	0,868	
	25-30	26	2,256	0,916			
	31 Ve Üzeri	22	2,136	0,754			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre Eğitim ve İşe Alım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 67)}=5,875$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Farkın nedeni; Yaş 31 ve üzeri olanların Eğitim ve İşe Alım puanlarının ( $\bar{x}=3,722$ ), yaş 25 yaş altı olanların Eğitim ve İşe Alım puanlarından ( $\bar{x}=3,063$ ) yüksek olmasıdır. Yaş 31 ve üzeri olanların Eğitim ve İşe Alım puanlarının ( $\bar{x}=3,722$ ), yaş 25-30 olanların Eğitim ve İşe Alım puanlarından ( $\bar{x}=2,803$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre İş Güvenliği puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 67)}=6,375$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farkın nedeni; Yaş 31 ve üzeri olanların İş Güvenliği puanlarının ( $\bar{x}=3,652$ ), yaş 25 yaş altı olanların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=2,864$ ) yüksek olmasıdır. Yaş 31 ve üzeri olanların İş Güvenliği puanlarının ( $\bar{x}=3,652$ ), yaş 25-30 olanların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=3,083$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0,05$ ).

**Tablo 35. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	Kadın	27	3,255	0,909	0,533	68	0,596
	Erkek	43	3,122	1,072			
İş Güvenliği	Kadın	27	2,938	0,765	-2,123	68	<b>0,037</b>
	Erkek	43	3,353	0,813			
Katılım	Kadın	27	2,917	1,040	0,227	68	0,821
	Erkek	43	2,861	0,991			
Performans Değerlendirme	Kadın	27	3,284	1,045	-0,622	68	0,536
	Erkek	43	3,434	0,944			
İstihdam Memnuniyeti	Kadın	27	3,333	1,009	0,099	68	0,921
	Erkek	43	3,310	0,918			
Ödüller	Kadın	27	2,124	0,897	-0,485	68	0,629
	Erkek	43	2,225	0,822			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Cinsiyete Göre İş Güvenliği puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $t_{(68)}=-2.123$ ;  $p=0.037<0,05$ ). Erkeklerin İş Güvenliği puanları ( $\bar{x}=3,353$ ), kadınların İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=2,938$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 36. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	1 Yıldan Az	51	3,179	0,947	0,077	68	0,945
	1 Yıl Ve Üzeri	19	3,158	1,183			
İş Güvenliği	1 Yıldan Az	51	3,069	0,797	-2,144	68	<b>0,036</b>
	1 Yıl Ve Üzeri	19	3,526	0,786			
Katılım	1 Yıldan Az	51	2,907	1,007	0,336	68	0,738
	1 Yıl Ve Üzeri	19	2,816	1,017			
Performans Değerlendirme	1 Yıldan Az	51	3,425	1,026	0,678	68	0,500
	1 Yıl Ve Üzeri	19	3,246	0,852			
İstihdam Memnuniyeti	1 Yıldan Az	51	3,314	0,972	-0,076	68	0,939
	1 Yıl Ve Üzeri	19	3,333	0,903			
Ödüller	1 Yıldan Az	51	2,105	0,878	-1,321	68	0,191
	1 Yıl Ve Üzeri	19	2,404	0,733			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların firmada hizmet Süresine Göre İş Güvenliği puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $t_{(68)}=-2.144$ ;  $p=0.036<0,05$ ). 1 Yıl Ve Üzerinin İş Güvenliği puanları ( $\bar{x}=3,526$ ), 1 yıldan azın İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=3,069$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları firmada hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



**Tablo 37. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	50-100	27	2,894	0,857	-1,874	68	0,053
	101 Ve Üzeri	43	3,349	1,064			
İş Güvenliği	50-100	27	3,056	0,835	-1,119	68	0,267
	101 Ve Üzeri	43	3,279	0,800			
Katılım	50-100	27	2,824	1,060	-0,381	68	0,704
	101 Ve Üzeri	43	2,919	0,977			
Performans Değerlendirme	50-100	27	3,494	0,893	0,794	68	0,430
	101 Ve Üzeri	43	3,302	1,033			
İstihdam Memnuniyeti	50-100	27	3,247	0,994	-0,502	68	0,617
	101 Ve Üzeri	43	3,364	0,925			
Ödüller	50-100	27	2,383	0,885	1,558	68	0,124
	101 Ve Üzeri	43	2,062	0,808			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları firmada çalışan personel sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 38. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	Lisans Ve Altı	61	3,162	0,982	-0,243	68	0,809
	Lisansüstü	9	3,250	1,233			
İş Güvenliği	Lisans Ve Altı	61	3,148	0,811	-1,216	68	0,228
	Lisansüstü	9	3,500	0,817			
Katılım	Lisans Ve Altı	61	2,865	0,988	-0,375	68	0,709
	Lisansüstü	9	3,000	1,159			
Performans Değerlendirme	Lisans Ve Altı	61	3,415	0,912	0,868	68	0,541
	Lisansüstü	9	3,111	1,394			
İstihdam Memnuniyeti	Lisans Ve Altı	61	3,410	0,862	2,142	68	<b>0,036</b>
	Lisansüstü	9	2,704	1,296			
Ödüller	Lisans Ve Altı	61	2,191	0,822	0,142	68	0,888
	Lisansüstü	9	2,148	1,056			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların mezuniyet durumuna göre İstihdam Memnuniyeti puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $t_{(68)}=2.142$ ;  $p=0.036<0,05$ ). Lisans Ve Altının İstihdam

Memnuniyeti puanları ( $\bar{x}=3,410$ ), lisansüstüün İstihdam Memnuniyeti puanlarından ( $\bar{x}=2,704$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, Ödüller puanları mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 39. Ürdün’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	Orta Kademe	17	3,404	1,231	1,089	68	0,357
	Üst Kademe	53	3,099	0,926			
İş Güvenliği	Orta Kademe	17	3,431	0,578	1,397	68	0,167
	Üst Kademe	53	3,116	0,868			
Katılım	Orta Kademe	17	3,235	1,099	1,690	68	0,096
	Üst Kademe	53	2,769	0,954			
Performans Değerlendirme	Orta Kademe	17	3,667	0,898	1,415	68	0,162
	Üst Kademe	53	3,283	0,994			
İstihdam Memnuniyeti	Orta Kademe	17	3,373	0,978	0,266	68	0,791
	Üst Kademe	53	3,302	0,946			
Ödüller	Orta Kademe	17	2,412	0,812	1,271	68	0,208
	Üst Kademe	53	2,113	0,852			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**1.19.8. Türkiye’de Kurum Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler**

**Tablo 40. Türkiye’de Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanları Arasında Korelasyon Analizi**

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar kültürü	Eğitim ve İşe Alım	İş Güvenliği	Katılım	Performans Değerlendirme	İstihdam Memnuniyeti	Ödüller
Klan Kültürü	r	1,000								
	p	0,000								
Adhokrasi Kültürü	r	0,678**	1,000							
	p	0,000	0,000							
Pazar kültürü	r	0,688**	0,808**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000						
Kurum Kültürü Genel	r	0,933**	0,876**	0,876**						
	p	0,000	0,000	0,000						
Eğitim ve İşe Alım	r	0,668**	0,568**	0,627**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000					
İş Güvenliği	r	0,750**	0,550**	0,605**	0,767**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Katılım	r	0,751**	0,589**	0,600**	0,673**	0,775**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Performans Değerlendirme	r	0,601**	0,597**	0,662**	0,649**	0,698**	0,619**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
İstihdam Memnuniyeti	r	0,676**	0,545**	0,665**	0,761**	0,699**	0,744**	0,668**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Ödüller	r	0,575**	0,472**	0,415**	0,621**	0,539**	0,649**	0,444**	0,667**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü, kurum kültürü genel, Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller, insan kaynakları yönetimi uygulamaları genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

- Adhokrasi Kültürü ile Klan Kültürü arasında  $r=0.678$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Pazar kültürü ile Klan Kültürü arasında  $r=0.688$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Pazar kültürü ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.808$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Klan Kültürü arasında  $r=0.668$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.568$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Eğitim ve İşe Alım ile Pazar kültürü arasında  $r=0.627$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Klan Kültürü arasında  $r=0.75$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.55$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Pazar kültürü arasında  $r=0.605$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İş Güvenliği ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.767$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Klan Kültürü arasında  $r=0.751$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.589$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Pazar kültürü arasında  $r=0.6$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.673$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Katılım ile İş Güvenliği arasında  $r=0.775$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Klan Kültürü arasında  $r=0.601$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.597$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Performans Değerlendirme ile Pazar kültürü arasında  $r=0.662$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.649$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile İş Güvenliği arasında  $r=0.698$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Performans Değerlendirme ile Katılım arasında  $r=0.619$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Klan Kültürü arasında  $r=0.676$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.545$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Pazar kültürü arasında  $r=0.665$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.761$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile İş Güvenliği arasında  $r=0.699$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Katılım arasında  $r=0.744$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- İstihdam Memnuniyeti ile Performans Değerlendirme arasında  $r=0.668$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Klan Kültürü arasında  $r=0.575$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Adhokrasi Kültürü arasında  $r=0.472$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),

- Ödüller ile Pazar kültürü arasında  $r=0.415$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Eğitim ve İşe Alım arasında  $r=0.621$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile İş Güvenliği arasında  $r=0.539$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Katılım arasında  $r=0.649$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile Performans Değerlendirme arasında  $r=0.444$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ),
- Ödüller ile İstihdam Memnuniyeti arasında  $r=0.667$  pozitif ( $p=0,000<0.05$ ) ilişki bulunmuştur.

**Tablo 41. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Eğitim ve İşe Alım Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Eğitim ve İşe Alım	Sabit	1,053	3,261	0,002	23,996	0,000	0,479
	Klan Kültürü	0,372	3,716	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,017	0,126	0,900			
	Pazar kültürü	0,301	2,045	0,045			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Eğitim ve İşe Alım arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=23,996$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Eğitim ve İşe Alım düzeyindeki toplam değişim %47.9 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,479$ ). Klan Kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,372$ ). Adhokrasi Kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.900>0.05$ ). Pazar kültürü Eğitim ve İşe Alım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,301$ ).

**Tablo 42. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İş Güvenliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
İş Güvenliği	Sabit	0,398	1,124	0,265	32,956	0,000	0,561
	Klan Kültürü	0,645	5,875	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	-0,054	-0,373	0,710			
	Pazar kültürü	0,236	1,463	0,148			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile İş Güvenliği arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=32,956$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İş Güvenliği düzeyindeki toplam değişim %56.1 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,561$ ). Klan Kültürü İş Güvenliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,645$ ). Adhokrasi Kültürü İş Güvenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.710>0.05$ ). Pazar kültürü İş Güvenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.148>0.05$ ).

**Tablo 43. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Katılım Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Katılım	Sabit	0,663	1,971	0,053	33,072	0,000	0,562
	Klan Kültürü	0,592	5,676	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,080	0,582	0,562			
	Pazar kültürü	0,120	0,783	0,436			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Katılım arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=33,072$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Katılım düzeyindeki toplam değişim %56.2 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,562$ ). Klan Kültürü Katılım düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,592$ ). Adhokrasi Kültürü Katılım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.562>0.05$ ). Pazar kültürü Katılım düzeyini etkilememektedir ( $p=0.436>0.05$ ).

**Tablo 44. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Performans Değerlendirme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Performans Değerlendirme	Sabit	1,065	2,993	0,004	22,203	0,000	0,459
	Klan Kültürü	0,230	2,084	0,041			
	Adhokrasi Kültürü	0,087	0,602	0,549			
	Pazar kültürü	0,441	2,714	0,008			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Performans Değerlendirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=22,203$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Performans Değerlendirme düzeyindeki toplam değişim %45.9 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından

açıklanmaktadır( $R^2=0,459$ ). Klan Kültürü Performans Değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,230$ ). Adhokrasi Kültürü Performans Değerlendirme düzeyini etkilememektedir ( $p=0.549>0.05$ ). Pazar kültürü Performans Değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,441$ ).

**Tablo 45. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının İstihdam Memnuniyeti Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
İstihdam Memnuniyeti	Sabit	0,232	0,587	0,559	28,066	0,000	0,520
	Klan Kültürü	0,475	3,874	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	- 0,153	- 0,952	0,344			
	Pazar kültürü	0,588	3,258	0,002			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile İstihdam Memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=28,066$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İstihdam Memnuniyeti düzeyindeki toplam değişim %52 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır( $R^2=0,520$ ). Klan Kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,475$ ). Adhokrasi Kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ( $p=0.344>0.05$ ). Pazar kültürü İstihdam Memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,588$ ).



**Tablo 46. Türkiye’de Kurum Kültürü Alt Boyutlarının Ödüller Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Ödüller	Sabit	0,569	1,148	0,255	12,733	0,000	0,319
	Klan Kültürü	0,561	3,649	0,000			
	Adhokrasi Kültürü	0,258	1,279	0,205			
	Pazar kültürü	- 0,136	- 0,602	0,549			

Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü ile Ödüller arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=12,733; p=0,000<0.05). Ödüller düzeyindeki toplam değişim %31.9 oranında Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü tarafından açıklanmaktadır(R<sup>2</sup>=0,319). Klan Kültürü Ödüller düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,561). Adhokrasi Kültürü Ödüller düzeyini etkilememektedir (p=0.205>0.05). Pazar kültürü Ödüller düzeyini etkilememektedir (p=0.549>0.05).

#### 1.19.9. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

**Tablo 47. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Aylık Net Gelire Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Klan Kültürü	1001-2000tl	15	3,558	1,227	0,128	0,943
	2001-3000tl	15	3,576	1,120		
	3001-4000tl	14	3,520	0,937		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,696	0,928		
Adhokrasi Kültürü	1001-2000tl	15	3,511	1,101	0,785	0,506
	2001-3000tl	15	3,822	0,867		
	3001-4000tl	14	3,619	0,919		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,927	0,940		
Pazar kültürü	1001-2000tl	15	3,522	1,093	0,576	0,632
	2001-3000tl	15	3,667	0,824		
	3001-4000tl	14	3,821	0,953		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,854	0,721		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir(p>0.05).

**Tablo 48. Kurum Kültürü Puanlarının Firmadaki göreve göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Klan Kültürü	Takım Üyesi	26	3,685	1,114	2,070	0,112
	Takım Yöneticisi	9	3,535	1,288		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,325	0,891		
	Üst Kademe Yönetici	13	4,140	0,668		
Adhokrasi Kültürü	Takım Üyesi	26	3,615	0,982	1,925	0,133
	Takım Yöneticisi	9	4,019	1,113		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,601	0,910		
	Üst Kademe Yönetici	13	4,256	0,741		
Pazar kültürü	Takım Üyesi	26	3,686	0,976	2,258	0,089
	Takım Yöneticisi	9	3,907	0,997		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,524	0,738		
	Üst Kademe Yönetici	13	4,231	0,591		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları firmadaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 49. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Klan Kültürü	1 Yıldan Az	10	3,964	0,838	2,685	0,075
	1-5 Yıl	35	3,787	0,989		
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,302	1,038		
Adhokrasi Kültürü	1 Yıldan Az	10	3,883	0,790	0,838	0,437
	1-5 Yıl	35	3,886	0,873		
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,597	1,079		
Pazar kültürü	1 Yıldan Az	10	3,700	0,757	2,651	0,077
	1-5 Yıl	35	3,976	0,832		
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,500	0,875		

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 50. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Klan Kültürü	25 Yaş Altı	44	3,707	0,988	0,455	0,636
	25-30	11	3,446	1,158		
	31 Ve Üzeri	21	3,502	1,021		
Adhokrasi Kültürü	25 Yaş Altı	44	3,796	0,871	0,404	0,669
	25-30	11	3,530	1,051		
	31 Ve Üzeri	21	3,833	1,087		
Pazar kültürü	25 Yaş Altı	44	3,837	0,818	0,677	0,511
	25-30	11	3,530	1,002		
	31 Ve Üzeri	21	3,667	0,882		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 51. Türkiye’de Kurum Kültürü Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Klan Kültürü	Kadın	34	3,850	1,004	1,869	74	0,066
	Erkek	42	3,420	0,993			
Adhokrasi Kültürü	Kadın	34	3,770	0,883	0,017	74	0,987
	Erkek	42	3,766	1,016			
Pazar kültürü	Kadın	34	3,868	0,802	1,115	74	0,268
	Erkek	42	3,647	0,901			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 52. Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	1 Yıldan Az	20	3,664	0,949	0,261	74	0,795
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,594	1,044			
Adhokrasi Kültürü	1 Yıldan Az	20	3,850	0,646	0,449	74	0,580
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,738	1,043			
Pazar kültürü	1 Yıldan Az	20	3,642	0,732	-0,627	74	0,532
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,783	0,904			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları firmada hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 53. Kurum Kültürü Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	50-100	36	3,472	1,105	-1,146	74	0,256
	101 Ve Üzeri	40	3,739	0,921			
Adhokrasi Kültürü	50-100	36	3,560	1,033	-1,829	74	0,071
	101 Ve Üzeri	40	3,954	0,843			
Pazar kültürü	50-100	36	3,588	0,974	-1,530	74	0,130
	101 Ve Üzeri	40	3,888	0,725			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları firmada çalışan personel sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 54. Kurum Kültürü Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Klan Kültürü	Lisans Ve Altı	55	3,671	0,972	0,814	74	0,418
	Lisansüstü	21	3,459	1,128			
Adhokrasi Kültürü	Lisans Ve Altı	55	3,882	0,864	1,715	74	0,091
	Lisansüstü	21	3,468	1,120			
Pazar kültürü	Lisans Ve Altı	55	3,803	0,771	0,942	74	0,421
	Lisansüstü	21	3,595	1,064			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar kültürü puanları mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 55. Kurum Kültürü Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Klan Kültürü	Orta Kademe	50	3,518	1,039	-1,125	74	0,264
	Üst Kademe	26	3,794	0,957			
Adhokrasi Kültürü	Orta Kademe	50	3,693	0,961	-0,941	74	0,350
	Üst Kademe	26	3,910	0,937			
Pazar kültürü	Orta Kademe	50	3,593	0,890	-2,196	74	<b>0,031</b>
	Üst Kademe	26	4,039	0,728			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların çalışılan departman göre Pazar kültürü puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(74)}=-2.196$ ;  $p=0.031<0,05$ ). Üst Kademe olanların Pazar kültürü puanları ( $\bar{x}=4,039$ ), orta kademe olanların Pazar kültürü puanlarından ( $\bar{x}=3,593$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü puanları çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**1.19.10. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu**

**Tablo 56. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Aylık Net Gelire göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Eğitim ve İşe Alım	1001-2000tl	15	3,442	1,039	1,001	0,398
	2001-3000tl	15	3,475	0,864		
	3001-4000tl	14	3,929	0,600		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,563	0,833		
İş Güvenliği	1001-2000tl	15	3,300	1,351	0,936	0,428
	2001-3000tl	15	3,200	1,020		
	3001-4000tl	14	3,238	0,910		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,635	0,862		
Katılım	1001-2000tl	15	3,400	1,097	0,635	0,595
	2001-3000tl	15	3,567	1,136		
	3001-4000tl	14	3,339	0,847		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,711	0,871		
Performans Değerlendirme	1001-2000tl	15	3,578	1,178	0,995	0,400
	2001-3000tl	15	3,756	1,012		
	3001-4000tl	14	3,952	0,665		
	4001tl Ve Üzeri	32	4,042	0,824		
İstihdam Memnuniyeti	1001-2000tl	15	3,222	1,251	0,829	0,482
	2001-3000tl	15	3,667	1,175		
	3001-4000tl	14	3,833	0,922		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,583	1,023		
Ödüller	1001-2000tl	15	2,644	1,065	0,884	0,454
	2001-3000tl	15	3,267	1,163		
	3001-4000tl	14	3,167	0,994		
	4001tl Ve Üzeri	32	3,104	1,219		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 57. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmadaki göreve göre Farklılaşma Durumu**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Eğitim ve İşe Alım	Takım Üyesi	26	3,510	0,931	0,829	0,482
	Takım Yöneticisi	9	3,972	0,712		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,500	0,811		
	Üst Kademe Yönetici	13	3,673	0,847		
İş Güvenliği	Takım Üyesi	26	3,327	1,210	0,520	0,670
	Takım Yöneticisi	9	3,463	1,181		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,327	0,875		
	Üst Kademe Yönetici	13	3,718	0,750		
Katılım	Takım Üyesi	26	3,548	1,129	0,964	0,415
	Takım Yöneticisi	9	3,694	0,934		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,357	0,878		
	Üst Kademe Yönetici	13	3,885	0,775		
Performans Değerlendirme	Takım Üyesi	26	3,692	1,015	0,745	0,528
	Takım Yöneticisi	9	4,111	0,850		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,881	0,871		
	Üst Kademe Yönetici	13	4,077	0,873		
İstihdam Memnuniyeti	Takım Üyesi	26	3,615	1,299	0,741	0,531
	Takım Yöneticisi	9	3,889	0,913		
	Orta Kademe Yönetici	28	3,357	0,907		
	Üst Kademe Yönetici	13	3,744	1,081		
Ödüller	Takım Üyesi	26	3,039	1,209	0,916	0,438
	Takım Yöneticisi	9	3,519	1,226		
	Orta Kademe Yönetici	28	2,845	1,056		
	Üst Kademe Yönetici	13	3,231	1,117		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları firmadaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 58. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Eğitim ve İşe Alım	1 Yıldan Az	10	3,763	0,767	2,051	0,136	
	1-5 Yıl	35	3,746	0,840			
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,355	0,851			
İş Güvenliği	1 Yıldan Az	10	3,367	1,027	1,113	0,334	
	1-5 Yıl	35	3,591	1,058			
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,220	0,948			
Katılım	1 Yıldan Az	10	3,775	0,837	1,884	0,159	
	1-5 Yıl	35	3,714	0,942			
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,298	0,995			
Performans Değerlendirme	1 Yıldan Az	10	3,800	0,834	0,680	0,510	
	1-5 Yıl	35	4,010	0,876			
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,753	0,992			
İstihdam Memnuniyeti	1 Yıldan Az	10	3,833	1,033	3,464	<b>0,037</b>	<b>2&gt;3</b>
	1-5 Yıl	35	3,838	1,095			
	6 Yıl Ve Üzeri	31	3,194	0,995			
Ödüller	1 Yıldan Az	10	3,300	0,745	4,608	<b>0,013</b>	<b>2&gt;3</b>
	1-5 Yıl	35	3,391	1,127			
	6 Yıl Ve Üzeri	31	2,602	1,127			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların mesleki kıdeme göre İstihdam Memnuniyeti puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 73)}=3,464$ ;  $p=0,037<0,05$ ). Farkın nedeni; Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların İstihdam Memnuniyeti puanlarının ( $\bar{x}=3,838$ ), mesleki kıdem 6 yıl ve üzeri olanların İstihdam Memnuniyeti puanlarından ( $\bar{x}=3,194$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların mesleki kıdeme göre Ödüller puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 73)}=4,608$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Farkın nedeni; Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların Ödüller puanlarının ( $\bar{x}=3,391$ ), mesleki kıdem 6 yıl ve üzeri olanların Ödüller puanlarından ( $\bar{x}=2,602$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme puanları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0,05$ ).



**Tablo 59. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Eğitim ve İşe Alım	25 Yaş Altı	44	3,710	0,837	1,226	0,299	
	25-30	11	3,534	1,052			
	31 Ve Üzeri	21	3,363	0,739			
İş Güvenliği	25 Yaş Altı	44	3,447	1,100	0,303	0,740	
	25-30	11	3,530	0,988			
	31 Ve Üzeri	21	3,270	0,849			
Katılım	25 Yaş Altı	44	3,642	0,968	0,667	0,516	
	25-30	11	3,273	0,925			
	31 Ve Üzeri	21	3,512	0,986			
Performans Değerlendirme	25 Yaş Altı	44	3,924	0,868	0,140	0,869	
	25-30	11	3,788	0,898			
	31 Ve Üzeri	21	3,825	1,057			
İstihdam Memnuniyeti	25 Yaş Altı	44	3,864	1,005	4,037	<b>0,022</b>	<b>1&gt;3</b>
	25-30	11	3,182	1,250			
	31 Ve Üzeri	21	3,175	0,998			
Ödüller	25 Yaş Altı	44	3,303	1,078	2,894	0,062	
	25-30	11	2,939	1,191			
	31 Ve Üzeri	21	2,603	1,138			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre İstihdam Memnuniyeti puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $F_{(2, 73)}=4,037$ ;  $p=0,022<0.05$ ). Farkın nedeni; Yaş 25 yaş altı olanların İstihdam Memnuniyeti puanlarının ( $\bar{x}=3,864$ ), yaş 31 ve üzeri olanların İstihdam Memnuniyeti puanlarından ( $\bar{x}=3,175$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, Ödüller puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir( $p>0.05$ ).

**Tablo 60. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	Kadın	34	3,743	0,803	1,433	74	0,156
	Erkek	42	3,464	0,872			
İş Güvenliği	Kadın	34	3,495	1,102	0,656	74	0,514
	Erkek	42	3,341	0,941			
Katılım	Kadın	34	3,706	1,044	1,253	74	0,214
	Erkek	42	3,429	0,886			
Performans Değerlendirme	Kadın	34	3,902	0,905	0,210	74	0,834
	Erkek	42	3,857	0,937			
İstihdam Memnuniyeti	Kadın	34	3,765	1,109	1,388	74	0,169
	Erkek	42	3,421	1,047			
Ödüller	Kadın	34	3,147	1,198	0,618	74	0,539
	Erkek	42	2,984	1,097			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 61. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Hizmet Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	1 Yıldan Az	20	3,669	0,765	0,489	74	0,626
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,560	0,880			
İş Güvenliği	1 Yıldan Az	20	3,375	1,026	-0,179	74	0,858
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,423	1,016			
Katılım	1 Yıldan Az	20	3,538	0,844	-0,081	74	0,935
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,558	1,009			
Performans Değerlendirme	1 Yıldan Az	20	3,700	0,794	-1,007	74	0,317
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,941	0,956			
İstihdam Memnuniyeti	1 Yıldan Az	20	3,583	1,189	0,042	74	0,967
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,571	1,052			
Ödüller	1 Yıldan Az	20	3,200	0,868	0,652	74	0,517
	1 Yıl Ve Üzeri	56	3,006	1,223			

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları firmada hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 62. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Firmada Çalışan Personel Sayısı Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	50-100	36	3,347	0,874	-2,433	74	<b>0,017</b>
	101 Ve Üzeri	40	3,806	0,771			
İş Güvenliği	50-100	36	3,028	1,090	-3,328	74	<b>0,001</b>
	101 Ve Üzeri	40	3,754	0,804			
Katılım	50-100	36	3,333	1,074	-1,917	74	0,059
	101 Ve Üzeri	40	3,750	0,815			
Performans Değerlendirme	50-100	36	3,537	1,024	-3,258	74	<b>0,002</b>
	101 Ve Üzeri	40	4,183	0,688			
İstihdam Memnuniyeti	50-100	36	3,352	1,130	-1,726	74	0,089
	101 Ve Üzeri	40	3,775	1,008			
Ödüller	50-100	36	2,889	1,149	-1,226	74	0,224
	101 Ve Üzeri	40	3,208	1,121			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların firmada çalışan personel sayısı göre Eğitim ve İşe Alım puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(74)}=-2.433$ ;  $p=0.017<0,05$ ). 101 Ve Üzerinin Eğitim ve İşe Alım puanları ( $\bar{x}=3,806$ ), 50-100'in Eğitim ve İşe Alım puanlarından ( $\bar{x}=3,347$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların firmada çalışan personel sayısı göre İş Güvenliği puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(74)}=-3.328$ ;  $p=0.001<0,05$ ). 101 Ve Üzerinin İş Güvenliği puanları ( $\bar{x}=3,754$ ), 50-100'in İş Güvenliği puanlarından ( $\bar{x}=3,028$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların firmada çalışan personel sayısı göre Performans Değerlendirme puanları anlamlı farklılık göstermektedir( $t_{(74)}=-3.258$ ;  $p=0.002<0,05$ ). 101 Ve Üzerinin Performans Değerlendirme puanları ( $\bar{x}=4,183$ ), 50-100'in Performans Değerlendirme puanlarından ( $\bar{x}=3,537$ ) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların Katılım, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları firmada çalışan personel sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 63. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Mezuniyet durumuna göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	Lisans Ve Altı	55	3,634	0,783	0,751	74	0,455
	Lisansüstü	21	3,470	1,010			
İş Güvenliği	Lisans Ve Altı	55	3,488	0,874	1,086	74	0,371
	Lisansüstü	21	3,206	1,310			
Katılım	Lisans Ve Altı	55	3,641	0,815	1,299	74	0,293
	Lisansüstü	21	3,321	1,268			
Performans Değerlendirme	Lisans Ve Altı	55	3,939	0,814	0,956	74	0,419
	Lisansüstü	21	3,714	1,151			
İstihdam Memnuniyeti	Lisans Ve Altı	55	3,661	0,974	1,125	74	0,264
	Lisansüstü	21	3,349	1,323			
Ödüller	Lisans Ve Altı	55	3,109	1,098	0,643	74	0,522
	Lisansüstü	21	2,921	1,256			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 64. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Puanlarının Çalışılan Departman Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Eğitim ve İşe Alım	Orta Kademe	50	3,528	0,863	-0,873	74	0,385
	Üst Kademe	26	3,707	0,821			
İş Güvenliği	Orta Kademe	50	3,310	1,005	-1,199	74	0,234
	Üst Kademe	26	3,603	1,017			
Katılım	Orta Kademe	50	3,560	0,924	0,092	74	0,927
	Üst Kademe	26	3,539	1,053			
Performans Değerlendirme	Orta Kademe	50	3,780	0,920	-1,287	74	0,202
	Üst Kademe	26	4,064	0,899			
İstihdam Memnuniyeti	Orta Kademe	50	3,527	1,133	-0,533	74	0,596
	Üst Kademe	26	3,667	0,989			
Ödüller	Orta Kademe	50	3,020	1,097	-0,391	74	0,697
	Üst Kademe	26	3,128	1,233			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların Eğitim ve İşe Alım, İş Güvenliği, Katılım, Performans Değerlendirme, İstihdam Memnuniyeti, Ödüller puanları çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



## SONUÇ

Bu araştırma, işletmedeki insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çalışanların örgütsel kültürleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Veri toplamak amacıyla İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği uygulanmıştır.

Öncelikli olarak sosyodemografik ve işe dair değişkenlere ilişkin ülkelerin karşılaştırılmaları incelendiğinde; Türkiye’de çalışanların sadece 25 yaş altı bireylerde Ürdün’de çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Geri kalan yaş grupları için Ürdün’de yaşayanlar daha yüksek düzeye sahiptir. Bu bağlamda Türkiye’de iş hayatına başlama yaşının çok daha erken olduğunu söylemek mümkündür.

Ürdün’de ekonomik durumlar sebebiyle lisansüstü eğitim ve bilimsel dayanağa bağlı öğrenimin oldukça sekteye uğradığı bilinmektedir. Bu açıdan elde edilen sonuçlardan Ürdün’de çalışanların lisans ve altı mezuniyet oranı yüksekken, Türkiye çalışanların lisansüstü olma oranı mezuniyet durumunun daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Türkiye’de sadece mesleki kıdemi 1 yıldan az olanların Ürdün’de çalışanlara göre yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Örneklem yaş grubunun yaş ortalamasının genç olması bu sonucu etkilemiş olabilir.

Ürdün’de çalışanların firma içerisinde yeni olmaları firmada hizmet süresi 1 yıldan az olanların Türkiye’de çalışanlara göre yüksek ortalamalara sahip olmalarına sebebiyet vermiş görülmektedir. Sadece Türkiye’de çalışanların firmadaki görev takım üyesi olma oranı Ürdün’de çalışanlara göre yüksektir. Türkiye-Ürdün firma içi görevlendirme farklılıkları istatistiksel açıdan anlamlı bir iş değişkeni olarak göze çarpmaktadır. Benzer şekilde, Türkiye’de çalışılan departman orta kademe olanların ortalamaları Ürdün’de çalışanlara göre yüksektir.

Ülkeler arasındaki fark incelendiğinde; firmada çalışan personel sayısı, aylık net gelir ve cinsiyet ile ülke arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Türkiye’de Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçek puanları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı pozitif yönde ilişki mevcuttur. Bu sonuç aşağıdaki hipotezi destekliyor:

H1: Türk özel sektöründe organizasyon kültürünün insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi vardır.

Örgütlerde söz konusu olan kültürün değişiminin insana bağlı olduğu yadsınamaz. Bu durum göz önüne alındığında, örgütte yeni yönetim sistemlerinin uygulamalarında mevcut tutumları ve inançları değiştirmek ancak etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile sağlıklı ve nitelikli bir hal alacaktır

Araştırma sonucunda, Türkiyede algılanan klan, adhokrasi, pazar kültürü puanları, Ürdün’de algılanandan yüksek bulunmuştur. Saif (2017) Ürdün’de 442 akredite hastane çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmasında hiyerarşi kültürü en baskın olanıdır, klan kültürü ise en düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Türkiye’de kurum kültürü puanları, Ürdün’de algılanan kurum kültürü puanlarından yüksek bulunmuştur. Kurum kültürünün önemi düşünüldüğünde, personellerin karar ve davranışları neticesinde gözlemlenen durumları etkilemesinden, manipule etmesinden ötürü Türkiye’de çalışmanın daha avantajlı olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak, kurum kültürü insan kaynakları yönetimi uygulamaları düzeyini arttırmaktadır. Dolayısıyla insane kaynakları yönetimi uygulamalarının çeşitlilik ve etkinlik kazanması gerekliliği üzerinde durulmalıdır. Farklı ülkelerde farklı karşılaştırmalar üzerinden veri elde edilmesi önemlidir.

Klan ve Pazar kültürü gereksinimi eğitim düzeyini arttırmaktadır. Klan kültürüne sahip örgütler hiyerarşik kural ve prosedürler ile devam yerine, takım çalışması, çalışan katılımlı programlar ve çalışanlara kurumsal bağlılık gibi niteliklere sahiptirler (Cameron ve Quinn, 2006, s.41). Klan kültürü katılımı, ödül düzeyini arttırmaktadır. Pazar kültürü açık iş tanımları düzeyini arttırmaktadır. Bu açıdan kurum kültürünü arttıran faktörlerin belirlenmesi ve göz önünde bulundurulması önemlidir.

Türkiye’de kurum kültürü puanlarının aylık net gelire, firmadaki göreve, yaşa, cinsiyete, hizmet süresine, personel sayısına, mezuniyet durumuna ve mesleki kıdeme göre farklılaşma durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Üst kademe olanların pazar kültürü puanları, orta kademe olanların pazar kültürü nazaran daha yüksektir.

Kurum kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları puanları ülkeler arasında karşılaştırıldığında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Türkiye’de algılanan gereksinim ve eğitim, katılım, açık göreve tanımı, ödül ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları puanları Ürdün’de çalışanlardan daha yüksektir.

Çalışanların iş güvenliği, meslek tatmini puanları ülke değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Ürdün’de kurum kültürü alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları genel, gereksinim ve eğitim, iş güvenliği, katılım, açık görev tanımı, meslek tatmini ve ödül üzerine etkisi saptanmamıştır.

Ürdün’de kurum kültürü ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları puanları arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu sonuç aşağıdaki hipotezi destekliyor:

H1: Ürdün özel sektöründe organizasyon kültürünün insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi vardır.

Adhokrasi kültüründe çalışan personelin risk almaları yönünde desteklendikleri görülmektedir. Örgüt liderleri yenilikçi veya girişimci olarak nitelendirilebilir. Örgüt bireysel yetenek ve beceri ile özgürlük üzerinde desteklenir. Bu doğrultuda etki edecek faktörlerin gelir ve mesleki kıdem olması ön görülmüştür. Sonuç olarak adhokrasi kültürü alt boyutlarında aylık net geliri 4001TL ve üzeri, firmadaki görevi üst kademe yönetici olanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Beklenen bu sonuç gelirin adhokrasi kültürü için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.



Ürdün’de kurum kültürü puanları ile mesleki kıdem, cinsiyet, yaş, firmada hizmet süresi, firmada çalışan personel sayısı, mezuniyet durumu arasında anlamlı ilişki mevcut değildir.

Orta Kademe olanların klan, adhokrasi ve kurum kültürü puanları, üst kademe olanların kurum kültürü puanlarından yüksek bulunmuştur.

Aylık net gelir arttıkça iş güvenliği, katılım ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları puanları da artmaktadır. Dolayısıyla aylık gelir tüm bağımlı değişkenler için önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

Çalışanların gereksinim ve eğitim, açık görev tanımı, iş memnuniyeti, ödül puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Bir örgüt içerisinde personelin nitelikli işgörme performansı göstermesi ve bunu sağlıklı bir şekilde sürdürmesi için yürütülmesi gereken faaliyetlerin bütünü olan iş güvenliğinde mesleki kıdemın etken olduğu dikkat çekmektedir. Mesleki kıdemi 6 yıl ve üzeri olanların iş güvenliği 1 yıldan az olanların iş güvenliği puanlarından yüksektir. Kıdem arttıkça iş güvenliği puanlaması da artmaktadır. Diğer etken olarak yaşa bakıldığında yaş arttıkça artan biroran dikkat çekmektedir. Yaş 31 ve üzeri olanların gereksinim ve eğitim puanlarının, iş güvenliği ve puanların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla yaşla beraber artan deneyim üzerinde durulması mümkün görülmektedir. Çalışanların katılım, açık görev tanımı, iş memnuniyeti, ödül puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

1 yıl ve üzeri çalışan ve erkek olanlarda iş güvenliği puanları daha yüksektir. Sabancı (2001) kişisel faktörlerden cinsiyet ve yaşın benzer şekilde iş güvenliği algısı ve kaza riskinde önemli olduğunu belirttiği görülmektedir.

Çalışanların gereksinim ve eğitim, katılım, açık görev tanımı, iş memnuniyeti, ödül puanları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Lisans ve altı mezuniyet, mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olanların iş memnuniyeti puanları, lisansüstünün iş memnuniyeti puanlarından yüksektir. Literatürde, yüksek

öğrenim gören çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlardan daha az iş doyumuna sahip olduğu belirtilmektedir (İncir, 1990).

Yine literatürde, yaş düzeyleri arttıkça, iç kaynaklı, dış kaynaklı ve memnuniyet boyutunda iş memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü belirtilebilmektedir. Bu doğrultuda elde edilen 25 yaş altı olanların iş memnuniyeti puanları diğer gruplara göre daha yüksektir sonucu şaşırtıcı olmuştur.

Çalışanların firmada çalışan personel sayısı göre iş güvenliği puanları incelendiğinde, 101 ve üzeri personelle çalışanların iş güvenliği puanları, 50-100 personelle çalışanların iş güvenliği puanlarından yüksektir. 101 ve üzeri personelle çalışanların açık görev tanımı ve puanları 50-100 personelle çalışanların açık görev tanımı ve puanlarından yüksektir. Bu doğrultuda çalışan sayısının bundan sonraki çalışmalarda önem taşıdığını söylemek mümkündür.

#### Öneriler;

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt kültürü değerlerini artırmak açısından önemli bir yere sahip olduğu bu çalışmadan çıkartılabilecek bir diğer sonuçtur. 2004 yılında Mirsepasi, insan kaynakları yönetiminin performans artırma amaçlı uygulamalar bütünü olduğunu ve bireysel, sosyal ve örgütsel amaçlara ulaşma açısından büyük önem taşıdığını belirtmiştir. Etkin insan kaynakları izlemleri oluşturulduğu ve uygulandığı takdirde; sağlanacak insan kaynaklı yarar oldukça yüksek bir seviyede olur. Bununla birlikte insan kaynaklarının performansını artırmaya yönelik çalışmalar da yapılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt çevresinde şekillenir. Örgüt mensubu olan ve bununla birlikte örgüt içinde belirli bir alt kültür oluşturan bireyler insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ilgi alanına girer. Bu bilgiler doğrultusunda, örgütlenmenin yerleşmesi ve örgüt etkinliğinin artırılmasının yalnızca bireyler aracılığıyla sağlanabileceğini söylemek mümkündür. İnsan kaynaklarının yönetim yöntemleri genellikle bağlı buldukları kurumun kültüründen etkilenir. Bu etki ise dolaylı yoldan iş gören bireylere yansır.

Üzerinde durulabilecek bir başka nokta ise, örgüt kültürü kavramının benimsenmesi ve örgütün etkin olması üzerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sahip olduğu büyük etkidir. Çalışanlar arasında kurulacak karşılıklı güven, saygı, sevgi bazlı ilişkiler, 'izlemsel insan kaynakları yönetimi' anlayışının benimsenmiş olduğu örgüt kültürlerinde ortaya çıkar.

Çalışanlara değerli olduklarını hissettirme yollarından bir diğeri de insan kaynakları yönetiminin çalışan bireylere yönelik pozitif uygulamalarıdır. Yapılan eğitim çalışmaları sonucu oluşturulabilecek eğitim kültürü, iş gören bireylerin katılımı sağlandığı takdirde çalışanların bireysel faydalarına verilen değeri de gözler önüne sermiş olacaktır. İşletme içinde etkin örgüt kültürü oluşturma amacıyla bu ve benzeri olgulardan yararlanılabilir.

## KAYNAKLAR

- Adu-Darkoh, M. (2014). Employee recruitment and selection practices in the construction industry in Ashanti Region (Doctoral dissertation).
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Äikäs, M. (2016). Orientation of new employee: case Hyvinvointivalmennus Studio One Oy.
- Akyüz Ayşegül Göçer (2009), Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde insan kaynaklarının rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2014). Managing human resources in Jordanian organizations: challenges and prospects. *International journal of Islamic and middle eastern finance and management*, 7(1), 126-138.
- Alam, M. M. (2017). The impact of national culture on the organizational culture: Multinational companies doing businesses in developing countries, Master Thesis, Gävle University College, Sweden.
- PEMBEGÜL, Z. (2013). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT INITIATIVES IN TURKISH PUBLIC SECTOR: AN EXPLORATORY STUDY (Doctoral dissertation, MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY).
- Al-Bahussin, S. A., & El-Garaihy, W. H. (2013). The impact of human resource management practices, organisational culture, organisational innovation and knowledge management on organisational performance in large Saudi

- organisations: Structural equation modeling with conceptual framework. *International Journal of Business and management*, 8(22), 1.
- Albella Campesino, A. (2016). HR practices and firm performance. Literature review.
- Ali, A. (2013). Significance of human resource management in organizations: linking global practices with local perspective.
- Al-Mahayreh, M. The Impact of Human Resources Management on the Learning and Growth of Employees in the Jordanian Insurance Companies.
- Alnawafleh, E. A. T., Halim, M. S. B. A., & Tambi, A. M. B. A. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Motivation and Knowledge Management on Job Performance with Leadership Style as Moderating Variable in the Jordanian Commercial Banks Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 477-488.
- Anyangwe, X. (2017). Strategic Human Resource Management: A Cross-Cultural Managerial Approach.
- Argue, M. (2015). The importance of the strategic recruitment and selection process on meeting an organisations objectives (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2006). Strategic Human Resource Management-A Guide to Action 3rd Ed.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.

- Aslam, H. D. (2013). Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 87.
- Aycan Zeynep, Kanungo Rabindra N., Sinha Jai B. P. (1999), Organizational culture and human Resource management practices The model of culture fit. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 30 No. 4, July 1999 501-526
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Azak Erdinç (2014), Örgüt kültürü, İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve Firma performansı ilişkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Karartı, T. (2014). Convergence or divergence? Analysis of human resource practices in SME Turkey.
- Bakan, I., Ersahan, B., & Buyukbese, T. (2013). HRM Practices in Turkey: Current Issues and Trends. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(3), 86.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Bakanauskienė, I., & Brasaitė, D. (2015). Responding To Challenges In Hrm Environment: The Case Of Lithuanian Organisations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 9(1).
- Bao, J., & Wu, A. (2017). Equality and Equity in Compensation.
- Başar Doğan (2016), Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki:

Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Thompson, C. A. (2018). Organizational culture in the context of national culture. In R. Johnson, W. Shen, & K. M. Shockley (Eds.), *The Cambridge handbook of the global work-family interface* (pp. 555-569). Cambridge: Cambridge University Press.

Bennett, D. (2015). Job Enrichment. [https://www.researchgate.net/publication/272237966\\_Job\\_Enrichment](https://www.researchgate.net/publication/272237966_Job_Enrichment)

Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2016). The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50.

Bogatova, M. (2017). Improving Recruitment, Selection And Retention Of Employees Case: Dpointgroup Ltd.

Boyle, R. (2008). Understanding and managing organisational culture. Institute of Public Administration.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice. Palgrave.

Brown, J. (2007). Employee orientation: Keeping new employees on board. *humanresources. about. com/library/weekly/nosearch/nuc042102a. htm*, 20(02), 2014.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture, Jossey Bass Publications, San Francisco.

Topcu-Oraz, G., Giritli, H., Oney-Yazici, E., & Acar, E. (2006). The impact of culture on leadership behavior: case of contracting personnel." In *Proceedings of CIB W* (Vol. 55, pp. 18-20).

- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment and İstihdam Memnuniyeti. *Revista Brasileira de Estratégia*, 11(2), 201.
- Choudhary, D. S. (2016). Job enrichment: A Tool for employee motivation. *International Journal of Applied Research*, 2(5), 1020-1024.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Conlon, T. J. (2004). Career Development Challenges for the 21st Century Workplace: A Review of the Literature. Online Submission.
- Sözer, S. (2004). An evaluation of current human resource management practices in the Turkish private sector. Unpublished Master Thesis. Ankara: Middle East Technical University.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(2).
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Derek Crews, Scherron Richard (2013), Aligning Culture with Human Resource Strategies, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 15
- Dubkevics Lotars, Barbars Arturs (2010), The role of organizational culture in human resource management, *Human Resources Management & Ergonomics* Volume IV.



- Dubkevics, L., & Barbars, A. (2010). The role of organizational culture in human resource management. *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(1), 1-10.
- Eroğlu Osman (2014), International Human Resource Management And National Cultural Challenges, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19, 2014, Sayfa 91-102
- Fajana, S., Owoyemi, O., Elegbede, T., & Gbajumo-Sheriff, M. (2011). Human resource management practices in Nigeria. *Journal of Management and Strategy*, 2(2), 57.
- Fajana, S., Owoyemi, O., Elegbede, T., & Gbajumo-Sheriff, M. (2011). Human resource management practices in Nigeria. *Journal of Management and Strategy*, 2(2), 57.
- Fleury, M. T. L. (2009). Organizational Culture and the Organizational Culture and the Renewal of renewal of renewal of Competences ompetences ompetences.
- Fogleman, S. L., & McCorkle, D. (2009). *Human Resource Management: Employee Compensation Guide*. Texas FARMER Collection.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.
- George, J. (2015). Impact of organizational culture on total quality management in construction industries. Master Thesis, Polytechnic University of Milan
- Gevers, L. M. (2012). Becoming customer oriented in municipalities: A cultural challenge (Master's thesis, University of Twente).
- Gilani, M. H. N., Zadeh, M. S., & Saderi, H. R. (2012). The role of strategic human resource management in creation of competitive advantages (Case study: A commercial organization in Malaysia). *International Journal of Business and Social Science*, 3(16).

- Greer, C. R. (2001). Strategic human resource management.
- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: hiring the right person. USA: Society for Human Resource Management.
- Hang-Yue Ngo & Raymond Loi (2008) Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong, *The International Journal of Human Resource Management*, 19:9, 1654-1666, DOI: 10.1080/09585190802295082
- Hansen, M. (2018). Cultivating Change: The Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Communication Style with Organizational Change (Doctoral dissertation, Marquette University).
- Hau-Siu Chow (2012) The roles of implementation and organizational culture in the HR–performance link, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:15, 3114-3132, DOI: 10.1080/09585192.2011.639553
- Hellriegel, Slocum and Woodman. (2001). *Organisational Behavior*. (9th Edition). pp 523, South-Western.
- Hughes, D., Bimrose, J., Barnes, S. A., Bowes, L., & Orton, M. (2005). A systematic literature review of research into career development interventions for workforce development. Centre for Guidance Studies, University of Derby.
- Indermun, V. (2014). Importance of Human Resource Management Practices and the Impact Companies Face in Relation to Competitive Challenges. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1448), 1-11.
- Ishak, N. K., Abdullah, F. Z., & Ramli, Z. A. (2011). The association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22).
- Itika, J. (2011). Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa (p. 232). African Studies Centre [etc.], Leiden [etc.].

- İncir, G. (1990) Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- Jerome, N. (2013). Empirical investigation of the impact of organizational culture on human resource management. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5).
- Johansson, E., & Elvin, G. (2017). The impact of organizational culture on information security during development and management of IT systems: A comparative study between Japanese and Swedish banking industry.
- John Molineux (2013) Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management – a longitudinal case study, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:8, 1588-1612, DOI: 10.1080/09585192.2012.723022
- Jordanian Department of Statistics (JDOS), (2017). <https://jordan.gov.jo/wps/portal/Home/AboutJordan>
- Karami, E. H. E. A. The Effectiveness of Selected Human Resources Management Practices on Organizational Performance and Objectives (A Case Study of the Libyan Iron and Steel Company).
- Keneth, B. (2013). Organizational cultural change and its impacts on performance in public institution: the case of Tanzania Public Services College, Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.
- Kesen Mustafa (2014), İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7).

- Torrington, D. Laura Hall in Stephen Taylor. 2005. Human resource management, 7.
- Kheirandish, M., Farahani, A., & Nikkhoo, B. (2016). The impact of organizational culture on employees' Job Burnout. *Hum Resour Manage*, 3(10), 1-15.
- Klementová, V. L. A. D. I. M. Í. R. A., Hvolková, L. E. N. K. K. A., & Klement, L. A. D. I. S. L. A. V. (2016). Recruitment and employment of human resources in the Slovak enterprises. Economic and legal issues and challenges of the labour market and individual well-being, 1-13.
- Kosa Gözde (2010), Örgüt kültürünün değişiminde insan kaynakları yönetiminin rolüne ilişkin bir uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Krysa, M., Łaguna, M., & Kistelska, H. (2014). Positive Orientation and Training Motivation. In *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014* (pp. 943-948). ToKnowPress.
- Kula Sibel (2006), Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Kültür İlişkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- Maloney, T. R. (2001). *Employee recruitment and selection: how to hire the right people*. New york.
- Merchant Jr, R. C. (2010). The role of career development in improving organizational effectiveness and employee development. Florida Department of Law Enforcement.
- Mni, S. O. P. *Work Design and İstihdam Memnuniyeti*.

- Mustafa, A. A. (2018). The Impact of Organizational Culture on Managerial Creativity in Construction Companies in Sudan(Doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology).
- Nassazi, A. (2013). Effects Of Training On Employee Performance.: Evidence from Uganda.
- Njau, W. (2012). Challenges facing human resource management function at Kenyatta National Hospital. Unpublished PhDThesis. Nairobi: University of Nairobi.
- Norris, S. E., & Porter, T. H. (2012). Job Design. The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries, 288-291.
- O'RIORDAN, J. O. A. N. N. A. (2017). The practice of human resource management.
- Obisi, C. (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. Australian Journal of Business and Management Research, 1(9), 92.
- Omotayo, A. O., & Adenike, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected nigerian private universities. Journal of Competitiveness, 5(4).
- Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia (2013), Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 115-133.
- Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2014). Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention. Leonardo Journal of Sciences, (25), 65-84.
- Özdemirci, A., & Behram, N. K. (2014). Linking human resources practices to corporate entrepreneurship: The mediating role of perceived organizational support. Business Management and Strategy, 5(1), 56-77.

- Palovaara, K. (2017). The Impact of Globalisation on Organisational Culture. Master Thesis, University of Wolverhampton, United Kingdom.
- Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler.
- Pockevičiūtė, E. (2016). Maintaining organizational culture in a fast growing tech startup. A case from the Baltic States, Master thesis, Lund University.
- Potter, P. W. (2009). Job Design from an Alternative Perspective. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1, 1.Chicago.
- Rice, S., Gillis, S., Leahy, M., & Polesel, J. (2015). Career development: Defining and measuring quality. Centre for Vocational and Education Policy, Melbourne Graduate School of Education.
- Richardson, M. A. (2007). Recruitment strategies: Managing/effecting the recruitment process. Access mode: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814.pdf>.
- Sabancı A., “İş Sağlığı-İş Güvenliği ve Ergonomi”, TMMOB, İş Sağlığı İş Güvenliği Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana, 2001, s.288
- Saif N. (2017) Types of Organizational Culture in Private Jordanian Hospitals. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 53-58.
- Saif, N. I., & Sartawi, K. S. (2013). Relationship between human resource management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals. *Planning*, 3, 1Planning.
- Saifalislam, K. M., <sup>2</sup>Osman, A., & <sup>3</sup>AlQudah, M. K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *organization*, 3, 1-08873.

- Sarpong-Nyavor, A. (2012). The Effect of Employee Orientation on Performance in the Ghana Education Service: A Case of the Greater Accra Region (Doctoral dissertation).
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and *İstihdam Memnuniyeti* with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 81.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation—Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05), 2279-0764.
- Singh, A. K. (2010). A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India. *Acta Oeconomica Pragensia*, 4, 64-80.
- Singh, N. R., & Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance-A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences*, 1(1).
- Singh, N. R., & Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance-A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1).
- Srivastava, E., & Agarwal, N. (2012). The emerging challenges in HRM. *International journal of scientific & technology research*, 1(6), 46-48.
- Suifan, T. S. (2015). The Effect of Human Resources Practices on Organizational Commitment: A Jordanian Study. *Journal of Management Research*, 7(4), 222-232.
- Franco-Santos, M., & Gomez-Mejia, L. (2015). Reward Systems. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-6.

- Sun, S., & Xu, Z. (2012). Cultural values and their challenges for enterprises. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 68.
- Swathi, B. (2014). A comprehensive review on human resource management practices. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2(9), 21-28.
- Tan, C. L., & Nasuridin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic journal of knowledge management*, 9(2), 155-167.
- Thakore, D. (2013). Training—A Strategic HRM Function. *International Letters of Social and Humanistic Sciences (ILSHS)*, 11, 84-90.
- Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan business review*, 9(2), 669-705.
- Tong, C., Tak, W. I. W., & Wong, A. (2015). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and İstihdam Memnuniyeti: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 19.
- Tool, H. R. (2012). Performance management and appraisal.
- Totterdill, P., & Network, U. W. O. (2013). Job Design.
- Trevor, J. (2008). Can Compensation be Strategic?: A Review of Compensation Management Practice in Leading Multinational Firms. Judge Business School.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossain, S. M. M. (2012). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.



- Ulveseth, M. (2006). Culture for change, learning, development and sharing of competence (Bachelor's thesis, Vegdirektoratet).
- Uysal, G. (2013). HRM in Turkey: Principles and Dimensions.
- Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance appraisal and evaluation.
- Wallace, K. (2009). Creating an effective new employee orientation program.
- Yuhee Jung & Norihiko Takeuchi (2010) Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan , The International Journal of Human Resource Management, 21:11, 1931-1950, DOI: 10.1080/09585192.2010.505093
- Topcu-Oraz, G., Giritli, H., Oney-Yazici, E., & Acar, E. (2006). The impact of culture on leadership behavior: case of contracting personnel.". In Proceedings of CIB W (Vol. 55, pp. 18-20).

## EKLER

### Ek-1: Anket Formu Örneği

#### ANKET FORMU

Bu araştırma ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİSİNİ kontrol ediyor, TÜRKİYE VE ÜRDÜN arasında.

-Katılımcıların aşağıdaki soruları dikkatlice okumaları ve kendilerine en yakın buldukları şıkkı işaretlemeleri gerekmektedir.

-Anketin süresi 3 ila 5 dakika arasındadır.

Not: Anket akademik araştırma amacıyla yapılmakta olup kişisel amaçlarla kullanılmayacaktır. Tüm gizlilik hakları korunmaktadır.

1. Cinsiyetiniz? Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız? .....
3. Mezuniyet durumunuz? İlköğretim ( ) Lise ( ) lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
4. Meslekteki kıdem süreniz? 1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 15 yıldan fazla ( )
5. Firmadaki hizmet süreniz? 1 Yıldan az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 15 yıldan fazla ( )
6. Firmadaki görev tanımınız? Takım üyesi ( ) Takım yön. ( ) Orta kademe yön.( ) Üst kademe yön. ( )
7. Çalıştığınız departman? .....
8. Firmada çalışan personel sayısı? .....

Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi işletmeniz için yanıtlayınız. (1: Oldukça Az; 5: Oldukça Fazla)

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	1	2	3	4	5
1. Doğru insanı seçmek için büyük bir çaba sarf edilir.					
2. Çalışan adayları uzun dönemli bir bakışla analiz edilir.					
3. Personel alım sürecine özel bir önem verilir.					
4. Seçim sürecinde oldukça yoğun bir çaba gösterilir.					
5. Çalışanlar için yoğun eğitim programları sunulur.					
6. Çalışanlar her yıl düzenli olarak eğitim programlarına tabi tutulur.					
7. Yeni çalışanlara işleriyle ilgili becerilerini geliştirmeye yönelik formal eğitim programları mevcuttur.					
8. Çalışanlara örgütte terfi edebilmelerini mümkün kılacak formal eğitim programları sunulur					
9. Çalışanlar örgüt içindeki kariyer yollarını net bir şekilde görebilmektedir.					
10. Çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon mevcuttur.					
11. Çalışanların kariyer hedefleri bir üst yöneticileri tarafından bilinir.					
12. Çalışanlar arzu ettiği sürece bu örgütte kalacaklarıyla ilgili bir güvene sahiptir.					
13. Çalışanların iş güvencesi neredeyse garanti altındadır.					
14. Bir çalışını işten çıkarmak oldukça zordur.					
15. Yaşanan ekonomik problemlerde çalışanların işten çıkarılması en son başvurulacak seçenektir.					
16. İşin gerektirdiği görevler açıkça tanımlanmıştır.					
17. İş tanımları sürekli güncellenmektedir.					
18. Her pozisyonun gerektirdiği tüm görevler ayrıntılı ve açık bir şekilde tanımlanmıştır.					
19. Tüm çalışanların performans hedefleri mevcuttur.					
20. Performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir sonuçlara dayanmaktadır.					
21. Performans değerlendirme uzun dönemli ve grup temelli başarıya önem verilmektedir.					
22. Çalışanlar örgütün elde ettiği kara göre prim alırlar.					
23. Bireysel performans/ Takım performansı ile kazanılan ücrete doğrudan etki eder.					
24. Teşvik uygulaması olarak çalışanlara şirket hisseleri verilir.					
25. Çalışanların kararlara katılımı yöneticileri tarafından sıklıkla talep edilir.					
26. Çalışanların pek çok konuda inisiyatif kullanmalarına izin verilir.					
27. Çalışanlara yaptıkları işi geliştirmeye yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilir.					
28. Yöneticiler çalışanlarla sürekli açık iletişim halindedir.					

<b>KURUM KÜLTÜRÜ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Çalışan odaklı bir işletmedir. Büyük bir aile gibidir. Çalışanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşırlar.					
2. Destekleyici, teşvik edici ve geliştiricidir.					
3. Takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılıma önem verilir.					
4. Sadakat ve karşılıklı güven mevcuttur. Çalışanların örgüte bağlılığı yüksektir.					
5. Çalışanların gelişimine önem verilir. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
6. İnsan kaynaklarının, takım çalışmasının, bağlılığın ve insanlara yönelik ilginin gelişimine önem verilir.					
7. Dinamik ve girişimci bir işletmedir. Çalışanlar masalarından kafalarını kaldırıp risk almaya teşvik edilirler.					
8. Girişimcilik, yenilikçilik, risk almaya önem verilir.					
9. Bireylerin risk almalarına, yenilik getirmelerine, özgürlük ve kendine has yapılarına değer verilir.					
10. Yenilik ve gelişmeye bağlılık yüksektir. Sürekli bıçak sırtında olma hali vurgulanır.					
11. Yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratmaya önem verilir. Fırsatlar için yeni yöntemler denemeye sıcak bakılır.					
12. Benzersiz ve en yeni ürün ya da hizmetleri sunar. Ürün lideri veya yenilikçidir.					
13. Sonuç odaklı bir işletmedir. Yöneticiyle çalışan arasındaki temel mesele işin bitirilip bitirilmediğidir.					
14. Pratik, agresif, sonuç odaklıdır.					
15. Zorlayıcı ve rekabetçidir, çalışanlarından talepleri ve başarı beklentileri yüksektir.					
16. Başarı ve hedeflere ulaşma sürekli olarak vurgulanır.					
17. Rekabetçi eylemler ve başarıya önem verilir. Zor hedeflere ulaşma ve pazarda sürekli kazanma arzusu baskındır.					
18. Pazarda kazanma ve rakiplerini geride bırakmaya odaklıdır. Rekabetçi Pazar Liderliği temeldir.					
19. Kontrolcü ve sınırlayıcı bir işletmedir. İnsanların ne yapacakları genellikle formal prosedürlerle tanımlanmıştır.					
20. Koordine edici, organize edici ve verimlilik odaklıdır.					
21. Çalışan güvenliği, emirlere itaat, ilişkilerde öngörülebilirlik ve istikrar önemlidir.					
22. Formal kurallar ve politikalar vardır. Örgütün sorunsuz işleyişini sürdürmeye önem verilir.					
23. Kalıcılık ve istikrar önemlidir. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz faaliyetler önemlidir.					
24. Zaman planlarına uyma, güvenilir dağıtım ve düşük maliyetli üretim konusuna hassasiyet gösterilir.					