

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Nihat KAYA (\*)

Mustafa KESEN (\*\*)

### Öz

*Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmada öncelikle hangi İKY uygulamalarının çalışan performansını etkilediği araştırılmış ardından da örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Son olarak da örgüt kültürünün İKY uygulamaları ve çalışan performansı ilişkisindeki ara değişken etkisine bakılmıştır. 78 firmada çalışan toplam 425 kişi üzerinde anketler uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre İKY uygulamalarından personeli seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim verme, çalışan performansını arttırmaktadır. Örgüt kültürü tiplerinden ise pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürünün İKY uygulamaları-çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken olduğu görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgüt Kültürü, Çalışan Performansı

### **An Empirical Study Aiming to Analyze the Influence of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Employee Performance**

#### **Abstract**

*This study aims to explore the influence of human resource management (HRM) practices and organizational culture on employee performance. The study first examines which of HRM practices affect employee performance then it investigates the effect of the organizational culture types on employee performance. Finally it is looked for the mediation effect of organizational culture on the the relationship between HRM practices and employee performance. According to analysis results, recruitment and selection, team work, training in multiple functions and feedback on performance, as HRM practices affect employee performance positively. It is observed that market culture, as a type of organizational culture, increases employee performance. Organizational culture is seen as having partial mediator effect on the relationship between HRM practices and employee performance.*

**Keywords:** Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Employee Performance

\*) Doç.Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (e-posta: nkaya@gyte.edu.tr)

\*\*) Öğr.Gör., Bayburt Üniversitesi (e-posta: mkesen@bayburt.edu.tr)

## Giriş

Günümüz iş dünyasında yatırımlara ne derece büyük sermayeler harcanırsa harcanırsın, teknolojide ne kadar ilerleme sağlanırsa sağlansın, insan kaynağına yeterli önem verilmediği sürece başarıya ulaşılamayacaktır. İnsan kaynağı (İK) bir işletmenin en değerli varlığı olması nedeniyle bu kaynak diğer üretim faktörlerine veya girdilerine göre daha özel bir konuma sahiptir. Teknoloji, sermaye, doğal kaynaklar gibi işletme girdileri tek başlarına bir şey ifade etmezler. Bunları üretime katan, yöneten, değerlendiren tek varlık insan kaynağıdır. İşletmelerdeki İK birimlerinin amacı da bu kaynaktan elde edilebilecek verimi en yüksek seviyeye çıkaracak faaliyetler yapmaktır.

Pek çok araştırma organizasyonların sahip olduğu insan sermayesinin, önemli bir rekabet avantajı sağladığını göstermiştir (Huselid, 1995; Wood ve de Menezes, 1998). Firmaların farklı İKY algılamaları, çok farklı İKY stratejileri ortaya çıkarmakta ve İKY'nin uygulamaları işletme performansına da farklı bir şekilde yansımaktadır (Chen, Liaw ve Lee, 2003, s. 314-315).

Günümüz modern işletmelerinde en fazla üstünde durulan kavramlardan bir tanesi olan örgüt kültürü, çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Çalışanlar da bu yapılması gerekenlerden yola çıkarak performanslarını arttırabileceklerdir.

İK ve örgüt kültürüne birlikte önem verildiğinde ortaya çıkan sinerji ile işletmeler sorunlarını daha kolay ve hızlı çözebilecek ve faaliyetlerin etkinliği daha da artacaktır. İşletmenin İK bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olarak karşımıza çıkarken; çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen örgüt kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır (Erdem, 1996). İKY üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün derin izlerini görebilmek mümkündür.

İK ve örgüt kültürü doğrudan işletmede çalışan insanları ilgilendirdiğine göre bu iki kavramın birlikte çalışanları nasıl etkilediği, araştırılması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün, yönetim faaliyetleri ile olan ilişkilerinin ortaya konması, bir yönetim türü olan İKY üzerinde örgüt kültürü rolünün anlaşılması gerekmektedir.

Çalışan performansını etkileyen birçok değişkenin var olduğu bilinmektedir. Literatürde bu iki değişkenin çalışan performansını ne yönde etkilediğini araştıran pek az çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmasının amacı İKY uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansına etkilerini araştırarak bu açığın kapatılmasına yardımcı olmaktır.

## İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bir işletmenin tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabileceği tek kaynak insan kaynağıdır. Bu nedenle, tüm maddi-maddi olmayan varlıklardan daha üstün bir varlıktır. İK, örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulu-

nan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü de ifade eder (Uyargil, Adal, Ataay, Acar, Özçelik, Sadullah, ve Tüzüner, 2008). İKY ise, insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin, örgütün maddi kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren fonksiyonlar bütünü olarak belirtilmektedir (Argon ve Eren, 2004).

İKY'nin en genel amacı insandan elde edilebilecek maksimum verimi almaktır. İK, örgütte çalışanları iyi bir şekilde örgütleyerek örgütün rekabet gücünü arttırmaya yardımcı olmaktadır. Palmer ve Winters'a göre (1993) insan kaynaklarının iki temel hedefi insan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır.

Akademik çalışmalar açısından İKY uygulamaları daha çok ayrı ayrı ele alınmakta, bir yönü inceleme konusu yapılırken tamamının inceleme konusu yapıldığı çalışmalara az rastlanmaktadır. Bu çalışmamızda İKY uygulamalarına bir bütün olarak bakma amacı güdülmüştür. Çalışmamıza konu olan İKY uygulamaları şunlardır: i) işe alma ve personel seçme ii) takım çalışması iii) profesyonel gelişim ve eğitim iv) yazılı politikalar ve dokümantasyon v) çapraz fonksiyonel eğitim vi) performans değerlendirme ve ödüllendirme vii) geribildirim (feedback) viii) ücret ve ix) kariyer. Aşağıda bu uygulamalar açıklanmıştır.

### **İşe alma ve personel seçme**

İnsan kaynaklarının yapacağı ilk ve en önemli iş örgütteki uygun pozisyonlara, uygun ve doğru insanları bulmak ve yerleştirmektir. Bu uygulama önemlidir çünkü süreç içerisinde doğru uygulamaların yapılabilmesi için sürece en baştan doğru başlanmalıdır. Yanlış bir şekilde başlayan bir işi sonradan düzeltmek hiç şüphesiz kolay olmayacak, maddi manevi kayıplara yol açacaktır.

Doğru seçim, iş-personel ile örgüt-personel uyumunu sağlamakta ve verimi arttırmaktadır. Sistematik şekilde tasarlanmış seçme süreçleri ile gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan doğru personelin seçilmesi sağlanabilir (Liu, Combs, Ketchen, ve Ireland, 2007, s.505). Doğru personelle başlamak beraberinde çalışan performansının da artmasına olumlu katkıda bulunacaktır. Tahir ve Ramay'ın çalışması (2006) bunun doğru olduğunu ispatlamaktadır.

### **Takım çalışması**

Takımlar bireylerin yapabileceğinden daha fazlasını yapabilirler ve işletme içerisinde sinerji oluşturabilirler. Takımlar işbirliği ihtiyacından doğarlar ve örgüt yapılarına bakıldığında örgütün aslında bir takım olduğu görülür.

Robbins ve Finley'e göre (1995, s.11-12) takım çalışması verimlilik artışı, iletişimin gelişmesi, sıradan grupların yapabildiğinden fazlasının yapılması, kaynakların daha iyi kullanılması, sorunların çözümünde daha yaratıcı ve etkin olunması, daha iyi kararlar alınması, daha kaliteli ürünler ve hizmetlere ulaşılması, süreçlerin iyileştirilmesi gibi fay-

dalar sağlamaktadır. Takım çalışması daha üst performansa ulaşmanın en iyi yolu olarak ifade edilebilmektedir (Henkin ve Wanat, 1994; Naquin ve Tynan, 2003).

### **Profesyonel gelişim ve eğitim**

Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeni beceriler kazanmasını, var olan becerilerini ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayan çabalardır (Mondy, Noe, Robert, Premeaux ve Shane, 1995, s.269). Örgütler eğitimli çalışanlarla performanslarını ve verimliliklerini arttırabilir, kayıpları azaltabilir, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttırabilirler. Profesyonel gelişim ve eğitim faaliyetleri ile çalışanların denetim maliyetleri azaltılır (Gutteridge, Leibowitz ve Shore, 1993) ve aynı zamanda çalışan moral ve tatmin düzeyi artırılır (Xiao, 1996). Daha eğitimli çalışanlar piyasa değerlerini arttırmakta, kariyer hedeflerine daha kolay ulaşmakta, yaşam standartlarını yükseltmekte ve iş tatminlerini arttırabilmektedirler. Yüksek seviyedeki bilgi, beceri ve yetenek düzeyi, çalışanların işleri etkin bir şekilde yapabilmeleri açısından önemlidir (Liu ve diğerleri, 2007, s.504).

Performansta üst seviyelere çıkmada eğitim programlarının önemli bir yeri olduğu kanıtlanmıştır (Terpstra ve Rozell, 1993). Eğitim ile hem grupsal performansı hem de bireysel performansı arttırmak mümkündür. Cooke (2000)'a göre eğitim, bireyin bilgi ve yetenek gelişimine katkıda bulunduğundan çalışan performansını arttırmaktadır.

### **Yazılı politikalar ve dokümantasyon**

Yazılı politikalar, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını yönlendiren, karar vermelerine yardımcı olan ve faaliyetlerine rehberlik eden kural ve ilkelerden oluşur. Yazılı politikalar sayesinde kimin nerede, nasıl, neyi yapacağı belli olur ve karmaşıklık minimum seviyeye iner. Birbirinin aynı veya benzer durumlarda farklı uygulamalar yerine aynı süreçler uygulanır. Bu açıdan organizasyonda işlerin standartlaştırılmasını sağlaması yönüyle önemlidir. Bir diğer faydası ise yöneticilere çalışanları bu politikalara göre değerlendirebilme imkânı vermesidir. Yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli ve uyumlu biçimde korunmasına yardımcı olur (Ülgen, 1993).

Yazılı politikalar ve dokümantasyonun çalışan davranışlarını yönlendirdiği ve yapılan faaliyetlere ilke ve kurallar koyduğu için üst performansa ulaşma noktasında önemli katkı yapacağı düşünülmektedir.

### **Çapraz fonksiyonel eğitim**

Çapraz eğitim, çalışanların kendi görev alanlarının yanında farklı alanlarda bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırabilmeleri amacıyla eğitime tabi tutulmalarıdır. Bu şekilde çalışanlar yeni kabiliyetler kazanmakta bu da özgüvenlerini arttırarak işletmeye daha fazla fayda getirmelerini sağlayabilmektedir.

Çapraz fonksiyonel eğitimlerle, çalışanların yetenek seviyeleri yükseltilebildiği gibi birim, bölüm ve işler arasındaki anlamsal bütünlük ile sonuçların etkinleştirilmesi de sağlanabilir (Peçen ve Kaya, 2013, s.95).

Eğitim ile çalışanların motivasyonları ve dolayısıyla üretim kalitesinin artması beklenmektedir. Çalışanların çapraz eğitim aldığı yerlerde kalite yüksek, maliyetler düşük olmaktadır (Olorunniwo ve Udo, 2002, s.36), bu durumun ise çalışanların yeterli performansla sahip olmalarının bir sonucu olduğu düşünülmektedir.

### **Ödüllendirme ve performans değerlendirme**

Performans değerlendirme personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 184). Performans değerlendirme işletmelere zayıf ve güçlü yanlarını ve gelecekteki gereksinimlerini daha gerçekçi şekilde belirleme olanağı sağlar (Schuler ve Mcmillan, 1984, s.248).

Performans değerlendirme, ödüllendirme faaliyetine temel oluşturmaktadır. Şüphesiz ödüllendirmeler genellikle ölçülen performansa göre verilmektedir. Ödüllendirme sistemi, bir örgütün çalışanlarını yeteneklerine, şirkete yaptıkları katkılara, yetkinliklerine ve piyasadaki emsallerinin değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kullandığı politikalar, süreçler ve uygulamalardır (Armstrong, 2002, s.4).

Sonuç olarak çalışanların istenilen performansı sergileyebilmeleri için ödüllendirilmesi gereklidir (Lee ve Miller, 1999; Guest, 1997). Bir çalışan, performansın doğru değerlendirileceğini, ölçüleceğini ve bunun sonucunda ödüllendirileceğini bilirse daha fazla çaba göstermeye çalışacaktır (Griffin, 1990, s.409).

### **Performans geri bildirimi**

Performans geri bildirimi, çalışanlara geçmiş performansları hakkında nitel ve/veya nicel bilgiler vermektir (Prue ve Fairbank, 1981). Performans hakkında geri bildirim verme, performans değerlemenin amaçlarından birini oluşturmaktadır. Çalışanların, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlayarak çalışan performansının artırılması amaçlanmalıdır.

Performans geri bildiriminin etkili olması için geri bildirim; spesifik olma, amaç odaklı olma ve anında verilme özelliklerini taşımalıdır. Geri bildirim, belirli tepki veya davranışlar hakkında bilgi sağladığı zaman spesifik olmaktadır (Shute, 2008). Yapılan geri bildirim direkt olarak verilen görevle ilgili ve ayrıntılı olmalıdır (Ross ve Tronson, 2005). Performans geri bildiriminin ikinci özelliği olan amaç odaklı olma, çalışanlara gelişimleri hakkında bilgi sağlamayı ve istenilen amaçlara yönelmeyi sağlamaktadır (Shute, 2008). Anında yapılan geri bildirim ise yöneticinin çalışana, davranışının hemen ardından geri bildirim sağlamasıdır (Scheeler, Macluckie ve Albright, 2008). Yapılan geri bildirimin etkili olması için çalışana performansının sonrasında değil görev anında geri bildirim yapılmalıdır. Görev anında yapılan geri bildirim anında geri bildirim olarak adlandırılırken daha sonra yapılan geri bildirim gecikmiş geri bildirim olarak adlandırılmaktadır (Coulter ve Grossen, 1997). Anında yapılan geri bildirimin hatalı davranışları değiştirmede daha etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur (Rathel ve diğerleri, 2008). Geri bildirimde yeterli bilgiler düzenli olarak çalışanlara verilmeli, eksik ve fazla bilgiler ile geri bildirimin etkinliği azaltılmamalıdır.

Performans geri bildiriminin yeni düşünceleri teşvik ettiği, yöneticiyle çalışan arasındaki irtibatı geliştirdiği, çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeyini arttırdığı, çalışanların işverenlerine karşı hissettikleri güven duygularını yükselttiği, çalışan motivasyonunu ve çalışanlar arası dayanışmayı artırdığına inanılır (Grzelak, 1988).

### **Ücret ve ücret yönetimi**

Bedensel ve/veya zihinsel çaba harcayarak işletme fonksiyonlarına katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı ödenen paraya ücret (Barutçuğil, 1988, s.213), işletme yönetiminin, çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak İKY uygulamasına ise ücret yönetimi denir (Öztürk, 2010, s.5).

İşgörenler, performanslarının ve başarılarının bir neticesi olarak kazandıkları teşvikler ile örgütün önemli bir üyesi olduklarını hissederler (Agarwal ve Ferratt, 1999, s.27). Yeterli ücret, personeli istenilen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmektedir (Benligiray, 2003, s. 12-13).

### **Kariyer**

Kariyer kısaca kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimleridir (Decenzo ve Robbins, 2002, s. 238). İKY içerisinde önemli bir yer olarak bireysel amaçların örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi anlamını taşımaktadır (Granrose ve Portwood, 1987).

Kariyerin doğru yönlendirilmesinde önemli faktörlerden biri çalışan performansındaki değişimleri izlemektir. Performans değerlendirme sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır (Ergül, 1996, s.75). Firma içi terfi imkânlarının olması, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerinde ve bu çerçevede daha verimli ve hedefe yönelik çalışmalarında oldukça etkilidir (www.kariyer.net, 04.01.2014).

İKY uygulamaları, tüm örgüt çapında çalışan bilgisini, yetenek ve kabiliyetlerini artıracak süreçleri yöneterek örgüte rekabet avantajı sağlayacak değerli, eşsiz ve taklit edilmesi zor yetenekler oluşturmaya odaklanmaktadır (Werbil ve DeMarie, 2005). Bunun da çalışanların iş performansını arttıracığı düşünüldüğünden ilk hipotez şöyle geliştirilmiştir:

*Hipotez 1: İKY uygulamaları çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

### **Örgüt kültürü**

Kültür bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1997). Örgüt kültürü; bir dizi paylaşılan, farklı çevrelere karşı nasıl tepki verileceğini, nasıl düşünüleceğini, nasıl algılanılacağını belirleyen ve grubun bağlı olduğu kabul edilen varsayımlar olarak tanımlanabilir (Painter, 2002, s.35).

Örgüt kültürünün yansımaları davranışlarda, hareketlerde, tavırlarda ve örgüt personelinin beklentilerinde görülmektedir. Bir organizasyonun kültürü; organizasyonu farklı kılan değerli şeyin ne olduğunu, hakim olan liderlik stilini, dil ve sembolleri, değer verilen nesnelere, prosedürleri, usulleri ve başarının tanımını yansıtır (Masood, Backhouse, Burns ve Dani, 2006, s.943). Çalışanlar “burada işler böyle yürür” dediklerinde aslında örgüt kültürüne vurgu yapmaktadırlar.

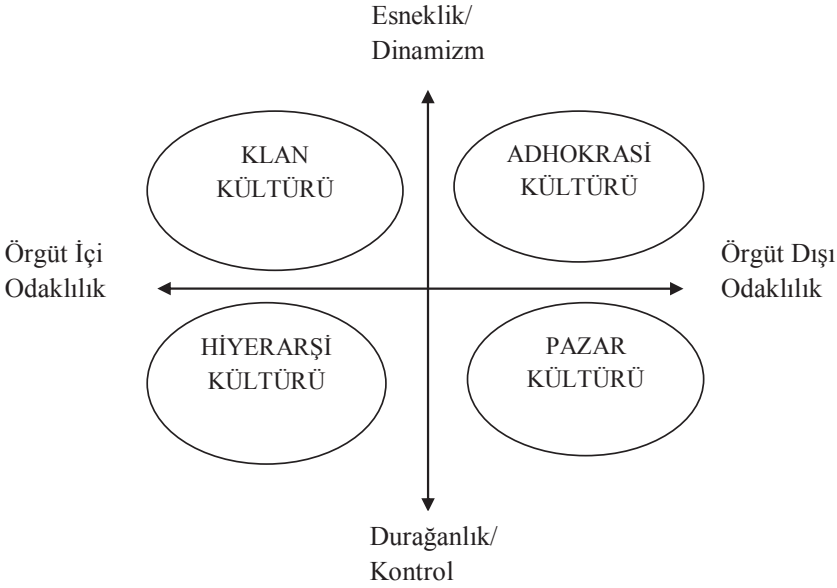
Örgüt kültürünün oluşum sürecinde örgüt kurucuları önemli bir yere sahiptir. Çünkü kurucuların sahip oldukları değerler ve inançlarının, yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000).

Cohen (1993, s.344-346) örgüt kültürünü formel ve informal olarak ele alır. Buna göre formel kültür, liderlik özellikleri, örgütsel yapıyı, politika, teşvik sistemi, sosyalizasyon mekanizması ve karar alma süreçlerini içermektedir. İnfomal kültür ise aleni olmayan davranış normlarını, rol modellerini, ritüelleri, tarihsel anekdotları ve dili içerir. Buna göre örgüt kültürü hem formal hem de informal anlamda etik sorunları minimize edebilir (Kuşçu, 2011) ve olumsuz davranışların meydana gelmesini engelleyebilir.

Örgüt kültürü konusunda bilim adamları farklı sınıflamalar yapmıştır. Geert Hofstede'nin Yaklaşımı, Deal ve Kennedy'nin yaklaşımı, Denison ve Mishra'nın yaklaşımı, Harrison ve Handy'nin yaklaşımı, Goffee ve Jones'un yaklaşımı, Cameron ve Quinn'in yaklaşımı literatürde yaygın olarak karşılaşılan örgüt kültürü yaklaşımlarından bir tanesidir ve bu çalışmada Cameron ve Quinn'in çalışması ele alınmıştır. Cameron ve Quinn (1999), kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar örgütsel kültürü değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalardan oluşan bir model olarak ifade etmektedir. Bu modele “Rekabetçi Değerler” adını vermişler, örgütsel etkinlik için çalışanların değer yargılarını analiz etmişlerdir.

Cameron ve Quinn (1999) modeline göre dört farklı kültür tipi bulunmaktadır. Bunlar; Klan kültürü, Adhokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Pazar kültürüdür. Teoriye göre, bu dört kültür tipinin her biri, tam karşısında yer alan modelin karşıtı durumundadır (Şekil 1).

Bir örgütün kültürü 2 farklı kutupsal boyuttaki özelliklerle açıklanmaktadır. Birinci boyutun iki zıt kutbunda içsel ve dışsal odak bulunmaktadır, yani birlik ve bütünleşmenin karşısında farklılaşma ve rekabet vardır. İkinci boyutun iki zıt kutbundan biri durağanlık, düzen ve kontrol olurken diğeri de esneklik ve değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki farklı boyutun kesişim noktalarından ise şekildeki gibi 4 farklı kültür tipi ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1. Örgüt Kültürü Tipleri, (Jones, Nerina ve Andrew, 2005)

### Klan kültürü

İçsel odaklılık ve esneklik kültürü ile karakterize edilir. Bu tür örgütler bir aile gibidirler. Örgüt yöneticileri ana-baba rolündedirler (Dwyer, Orlando ve Kenneth, 2003). Yöneticilerin asli görevi çalışanların işlerini kolaylaştırmaktır. Sadakat ve gelenekler, çalışanları birbirine bağlayan temel faktörlerdendir. Stratejik odak noktası insan kaynağıdır ve ortak duyguların yoğunluğu yüksektir. Klan kültüründe genelde en çok değer verilen etkinlik kriterleri uyum, işçi moralinin yüksek olması ve takım çalışmasıdır (Densten ve Gray, 2007, s.22).

Bu kültürde resmiyetin getirdiği katılık olmadığından çalışanlar arası soğukluk azalmakta böylece çalışanlar arası daha sıcak ilişkiler kurulmaktadır. Bu sıcak arkadaşlık ortamının iş tatmini ve performansını arttırması ve işten ayrılmaları azaltmasını beklemek gerçeklikten uzak olmayacaktır. Klan kültürü diğer kültürlere ağır bastıkça çalışanların iş tatminleri yükselmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Bilgi paylaşımı, katılımcı karar alma, çalışanı destekleyerek ve geliştirerek güçlendirme klan kültürünün önemli özelliklerindedir. Örgüt bireylerini bir arada tutan unsurlardan biri amaç birliğidir ve amaçlara nasıl ve ne zaman ulaşılacağı önceden belirlenmiştir. Liderlerin işlerin kolaylaştırılmasında önemli rolleri vardır ve akıl hocası (mentor) olarak düşünülürler. Liderler organizasyonda takım çalışmasına dayalı primi, katılımı ve fikir birliğini yerleştirir (Masood ve diğerleri, 2006, s.944).



### **Hiyerarşi kültürü**

Hiyerarşi kültürü içsel odaklılık ve kontrol boyutları ile karakterize edilmektedir. Mekanik ve bürokratik örgüt özelliklerine sahiptir. Mekanik örgütlerde olduğu gibi düzen ve kurallar önemlidir. Düzen, resmi kural ve düzenlemeler ile sağlanır. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar (Hooijberg ve Petrock, 1993, s.31). Yöneticiler çalışanlara kurallara ne derece uydukları konusunda geri bildirimlerde bulunurlar ve kurallara uyanlar yüksek performanslı olarak görülür. Açık bir şekilde belirlenmiş kurallar ve prosedürler, çalışanlardan ne beklenildiğini ortaya koyar (Weber, 2009).

Bu gruba girebilecek bazı örgütler; oto fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri olabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.124).

Ogbonna ve Harris'in liderlik stili, kültür ve performans üzerine yaptığı çalışma, bürokratik kültür ve performans arasında negatif ilişki olduğunu; bürokratikleşmenin kısa dönem karlılığını azalttığını, uzun dönem büyümeyi engellediğini ve hatta organizasyonun yaşamını etkileyebileceğini öne sürer (Ogbonna ve Harris, 2000, s.782).

### **Pazar kültürü**

Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder (Pennington, Christine ve Richard, 2003). Pazar kültüründe rekabet ve hedeflere ulaşma oldukça önemlidir. Kontrol yönelimi ve dış çevreye odak bu kültürün temel özelliklerindedir. Pazar tipi organizasyonlar, verimlilik ve rekabet edebilirliğe önem verirler (Densten ve Gray, 2007,s.16 ).

Örgütü bir arada tutan bağlılık kazanma üzerine odaklıdır. Doğrudan sonuç odaklılık esas olduğu için amaca giden her yolun mubah olduğu söylenebilir. Sonuçlara hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlayacak önemli müşterilere özellikle odaklanılır ve çalışanların bu müşterileri tanımasını sağlayacak müşteri ihtiyaç ve beklentileri anında karşılanır. Başarı kriteri pazar payıdır. Dünya çapında sert rekabete önem verilir ve rekabet edebilirliği yüksek mal ve hizmetler üretilir (Hooijberg ve Petrock 1993, s.31). Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliği önemsendiğinden rakiplerin stratejilerini öğrenme önem arz etmektedir (Goodman, Raymond ve Gifford, 2001, s.61).

Bireysel inisiyatifler ve girişimcilik teşvik edilir. İçsel problemlerden ziyade dışsal problemlere odaklanılır. Liderler, çok çalıştırıcı üreticiler ve rakiplerdir. Onlar güçlü, kararlı, ödün vermeyen ve çok iş bekleyen kişilerdir (Densten ve Gray, 2007,s.19).

### **Adhokrasi kültürü**

Adhokrasi kavramı geçicilik ve dinamiklik anlamlarını taşımaktadır. Girişimci kültür olarak da anılan bu kültürde yenilik, dinamiklik önemlidir ve çalışanlar yeni fikirler yaratma hususunda sorumlu tutulurlar. Adhokrasi kültürü yapısında uyum, esneklik, girişimcilik ve yaratıcılık teşvik edilmektedir. Bu kültür tipinde örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004, s.324).

Yaratıcılığın önemsendiği bu kültürde çalışanlardan en özgün ve yeni olanı yapmaları beklenir ve bunu başaranlar ödüllendirilir. Liderler yeni fikir ve süreçleri destekleyecek uygulamaları hayata geçirirler (Şişman, 2007, s.145).

Yetkilerin tek merkezde toplanmasından ziyade merkezkaç bir yapıya sahiptir. Çalışanlara yetki devredildiğinde ise sorumlulukları ve yönetime katılma faaliyetleri arttığından iş tatminin genel olarak yüksek olması beklenmektedir. Bireysel inisiyatif ve özgürlük desteklendiğinden (Hooijberg ve Petrock, 1993, s.30-31) performans artışı da kaçınılmaz olacaktır.

Araştırmacılar, örgüt kültürünün, performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve etik davranış başta olmak üzere çalışanların davranışları ve motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunduğunu iddia etmektedirler (Holmes ve Marsden, 1996). Bu bilgilerden yola çıkarak hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

*Hipotez 2: Örgüt kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

### **Örgüt kültürü ve İKY uygulamaları ilişkisi**

İşletmenin insan kaynakları bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olarak karşımıza çıkarken; örgüt kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır (Erdem, 1996). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün uyumu bir organizasyon için amaçlara ulaşma ve istenen sonuçları elde edebilme noktasında önemlidir. Calori ve Sarnin, (1991), Check (1992), Cawood, (2008) tarafında yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün İKY ile ilişkisinin olduğunu doğrulamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel gelişimi sağlamak için çalışanları takım halinde çalışmaya ve koordinasyon sağlamaya teşvik edebilir (Florea, Goldbach ve Goldbach, 2011). Stratejik insan kaynakları yönetimine odaklanmış organizasyonlarda örgüt kültürüne çok önem verilmektedir. Örneğin adayları işe alma, seçme ve yerleştirme süreci örgüt kültürünü etkilerken örgüt kültürü de aynı zamanda işe alma süreçlerini etkilemektedir (Condrey, 2010). İşe alma sırasında kurulan iletişim ile adaylar genel olarak örgüt, örgüt kültürü, örgütün açık pozisyonları, örgütün beklentileri v.b. hakkında bilgilendirilmektedir. Earl (2003), yaptığı bir araştırmada İKY uygulamalarından işe alma, eğitim, ücret ve performans değerlemenin örgütsel kültüre etki ettiğini belirlemiştir. Örgüt kültürü ve İKY uygulamalarının bu ilişkisinden yola çıkılarak 3.hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

*Hipotez 3: Örgüt kültürü İKY uygulamaları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

İnsan kaynakları ve örgüt kültürü doğrudan işletmede çalışan insanları ilgilendirdiğine göre bu iki kavramın birlikte çalışanları nasıl etkilediği bu araştırmanın ana amaçlarından birini oluşturmaktadır. Bundan dolayı son hipotez şöyledir:

*Hipotez 4: Örgüt kültürü, İKY uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişki de ara değişkendir.*

### **Çalışan performansı**

Performans, insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlayabilme yüzdesini ifade eder (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008, s.240). Başaran (2000) performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır.

Çalışan performansının artması bir bütün olarak işletme performansının artmasını sağlayacaktır. Bir örgüt ancak personelinin sergilediği performans kadar hedeflerine ulaşabilir. Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010, s.253-254).

### **Araştırma Yöntemi ve Araştırma Modeli**

Araştırma, Kayseri bölgesinde imalat ve hizmet işletmelerinde çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Anketler 91 farklı işletmeye dağıtılmış ve her bir işletmeden 6 kişinin anketi doldurması istenmiştir. 91 işletmenin 78'inden geri dönüşüm sağlanmış ve dağıtılan 546 anket formundan 459 tanesi cevaplanmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı % 84'tür. Anket formlarının 34 tanesinin eksik ve yetersiz cevaplandırıldığı görülmüş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 425 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Soru cevapları 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişmektedir. Araştırmada İK uygulamaları ile ilgili sorular, dokuz alt değişkenle ilgili sorulardır. Bu alt değişkenler; işe alma ve seçme, takım çalışması, profesyonel gelişim ve eğitim, yazılı politikalar ve dokümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme, geri bildirim, ücret ve kariyerdir. 53 sorunun yer aldığı İKY uygulamaları ölçeği oluşturulurken sırasıyla şu çalışmalardan yararlanılmıştır:

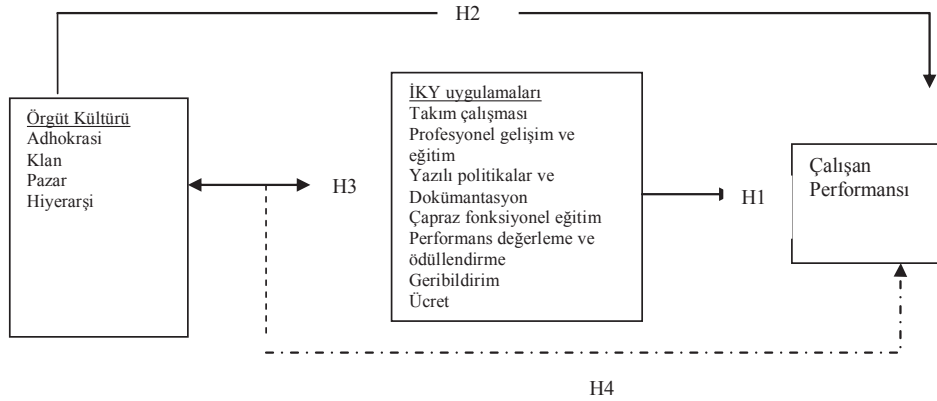
Eğitim, performans değerlendirme ve dokümantasyon ölçekleri Rogg ve arkadaşlarının (2001) makalesinden; işe alım, takım çalışması ve problem çözme, çapraz eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme ölçekleri Ahmad ve Schroeder'in (2003) makalesinden; ücret soruları Iqbal ve arkadaşlarının (2011) çalışmasından; kariyer soruları ise Marwat ve arkadaşlarının (2006) makalesinden alınmıştır.

Örgüt kültürü soruları için Ergün'ün (2007) çalışmasından yararlanılmıştır. Dört farklı örgüt kültürü tipinin her biri için 6'şar madde sorulmuştur. Çalışan performansı ile ilgili sorular Rodwell ve arkadaşlarının (1998) çalışmasından alınmıştır. Tek boyuttan oluşan bu değişken için 7 maddeden yararlanılmıştır.

### **Verilerin Analizi ve Bulgular**

Toplanan veriler SPSS for Windows 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri analiz etmek için KMO örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi, faktör

analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach alpha), korelasyon analizi, hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler için değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları da çalışmada gösterilmiştir. Demografik veriler Tablo 1'de görüldüğü gibidir. Araştırma modeli ise Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Tablo 1. Demografik Veriler

	<b>Karakteristikler</b>	<b>Sayısal Değerler</b>	<b>% Değerleri</b>
<b>Pozisyon</b>	Üst kademe yönetici	12	2,5
	Orta kademe yönetici	31	6,5
	Alt kademe yönetici	51	10,6
	Çalışan	385	80,4
<b>Çalışma Süresi</b>	0-1	48	10,0
	1-5	104	21,7
	5-10	118	24,6
	10-20	136	28,4
	20+...	73	15,2
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	292	61,0
	Kadın	187	39,0
<b>Yaş</b>	20-25	93	19,4
	26-35	152	31,7
	36-45	158	33,0
	45+...	76	15,9
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	278	58,0
	Önlisans	102	21,3
	Lisans	94	19,6
	Yüksek L./Doktora	5	1,0

Ankete katılanların %80,4'ü alt seviyede çalışan, %10,6'sı alt seviyede yönetici, %6,5'i orta seviyede yönetici, %2,5'i üst düzey yöneticidir. Çalışma süreleri bakımından çalışanların çoğu (%28,4) 10-20 yıl arası çalışmakta iken %10'u ise 0-1 yıl arası deneye sahiptir. Katılımcılar cinsiyet bakımından incelendiğinde katılanların %61'i erkek iken %39'u bayan olarak karşımıza çıkmaktadır. Ankete katılanların yaş yoğunluğunun en yüksek olduğu aralık %33 ile 36-45 iken en düşük aralık ise %15,9 ile 45 ve sonrasıdır. Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde ise en yüksek oran 278 kişi ve %58 oran ile lise mezunu iken %1'i lisansüstü eğitime sahiptir.

Faktör analizinden önce her bir değişkene ait örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Bartlett testi uygulanmıştır. Faktörleşebilirlik için KMO'nun ,60'tan yüksek çıkması beklenir. Bu çalışmadan elde edilen KMO değerlerinin çalışmaya devam etmek için uygun olduğu aşağıdaki tabloda görülmektedir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceleyen Bartlett küresellik testi sonucu da beklendiği gibi olumlu çıkmıştır.

Tablo 2. KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Analizi ve Bartlett Testi Sonuçları

		İKY Uygulamaları	Örgüt Kültürü	Çalışan Performansı
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi		,926	,908	,854
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	11689,576	3948,570	730,840
	Serbestlik derecesi (df)	1378	276	21
	Önem (Sig.)	,000	,000	,000

İKY uygulamaları ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve çalışan performansı ölçeğine ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve faktör analizi sonuçları tatminkâr seviyede çıkmıştır. Yüklerin literatürde kabul gören 0,4 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında İK uygulamalarının dokuz, örgüt kültürünün dört ve çalışan performansının bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Varimax döndürme metoduna göre yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ucret3	,759								
Ucret4	,752								
Ucret2	,630								
Ucret1	,614								
Eğitim1		,773							
Eğitim2		,769							
Eğitim3		,713							
Eğitim4		,659							
Eğitim5		,635							
Eğitim6		,543							
Eğitim7		,524							
Eğitim8		,456							
Ödulveperf.değerleme1			,719						
Ödulveperf.değerleme2			,662						
Ödulveperf.değerleme3			,650						
Ödulveperf.değerleme4			,628						
Ödulveperf.değerleme5			,589						
Ödulveperf.değerleme6			,507						
Ödulveperf.değerleme7			,492						
Ödulveperf.değerleme8			,459						
Ödulveperf.değerleme9			,455						
Ödulveperf.değerleme10			,437						
Takımçalışması1				,660					
Takımçalışması2				,658					
Takımçalışması3				,629					
Takımçalışması4				,620					
Takımçalışması5				,601					
Takımçalışması6				,578					
Takımçalışması7				,480					
Takımçalışması8				,443					
Geribildirim1					,714				
Geribildirim2					,676				
Geribildirim3					,657				
Geribildirim4					,567				
ÇaprazEğitim1						,765			
ÇaprazEğitim2						,680			
ÇaprazEğitim3						,623			
ÇaprazEğitim4						,574			
İşeAlma1							,778		
İşeAlma2							,756		
İşeAlma3							,751		
İşeAlma4							,734		
İşeAlma5							,700		
Dokümantasyon1								,736	
Dokümantasyon2								,598	
Dokümantasyon3								,490	
Kariyer1									,663
Kariyer2									,629
Kariyer3									,587
Kariyer4									,427
Kariyer5									,491
Kariyer6									,424
Kariyer7									,420
<b>Özdeğer (eigenvalues)</b>	<b>15,740</b>	<b>3,316</b>	<b>2,612</b>	<b>2,131</b>	<b>1,855</b>	<b>1,589</b>	<b>1,489</b>	<b>1,268</b>	<b>1,212</b>
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>29,697</b>	<b>6,256</b>	<b>4,927</b>	<b>4,021</b>	<b>3,500</b>	<b>2,998</b>	<b>2,810</b>	<b>2,392</b>	<b>2,287</b>

Tablo 4. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
KlanKültürü1	,682			
KlanKültürü2	,677			
KlanKültürü3	,673			
KlanKültürü4	,658			
KlanKültürü5	,651			
KlanKültürü6	,630			
Hiyerarşi Kül.1		,729		
Hiyerarşi Kül.2		,690		
Hiyerarşi Kül.3		,612		
Hiyerarşi Kül.4		,611		
Hiyerarşi Kül.5		,589		
Hiyerarşi Kül.6		,581		
PazarKültürü1			,789	
PazarKültürü2			,746	
PazarKültürü3			,737	
PazarKültürü4			,735	
PazarKültürü5			,493	
PazarKültürü6			,488	
AdhokrasiKül.1				,782
AdhokrasiKül.2				,674
AdhokrasiKül.3				,662
AdhokrasiKül.4				,636
AdhokrasiKül.5				,458
AdhokrasiKül.6				,452
<b>Özdeğer (eigenvalues)</b>	7,998	2,021	1,435	1,277
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	33,324	8,420	5,978	5,320

Tablo 5. Çalışan Performansı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışnperf1	,518
Çalışnperf2	,644
Çalışnperf3	,649
Çalışnperf4	,643
Çalışnperf5	,742
Çalışnperf6	,738
Çalışnperf7	,757

Güvenilirlik analizi sonuçları da aynı şekilde beklentileri karşılamaktadır. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güveni-

lirlik katsayıları tüm anket soruları analize dahil edilerek hesaplanmış; tüm değişkenlerin literatürde kabul gören ,70 oranının üstünde olduğu görülmüştür. Bu da tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 6'da güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 6. *Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	<b>Değişken</b>	<b>Güvenilirlik katsayısı (<math>\alpha</math>)</b>
<b>İKY Uygulamaları</b>	İşe Alım ve Personel Seçme	,835
	Takım Çalışması	,817
	Eğitim	,873
	Dokümantasyon	,701
	Çapraz Eğitim	,786
	Ödül. ve Perf.Değerleme	,898
	Geri Besleme	,801
	Ücret	,814
	Kariyer	,830
	Hiyerarşi	,794
<b>Örgüt Kültürü</b>	Klan	,834
	Pazar	,810
<b>Çalışan Performansı</b>	Adhokrasi	,793
		,787

Tablo 7'de tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Görüldüğü gibi tüm değişkenler arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Şekil 2'de belirtilen hipotezlerin test edilmesi için 3 farklı regresyon analizi yapılmıştır. 1. modelde çalışan performansı bağımlı değişken iken demografik değişkenler bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Tablo 8'de görüldüğü gibi 5 farklı demografik değişkenden sadece yaş değişkeni ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=,127$ ;  $p<.05$ ). Tablo 7'deki 2. modelde, demografik değişkenlerle birlikte İKY uygulamalarının çalışan performansına etkileri incelenmiştir. Analiz sonucu göstermektedir ki demografik değişkenlerden yaş( $\beta=,126$ ;  $p<.05$ ), İKY uygulamalarından ise işe alma( $\beta=,196$ ;  $p<.01$ ), takım çalışması ( $\beta=,165$ ;  $p<.01$ ), çapraz eğitim ( $\beta=,119$ ;  $p<.05$ ) ve geri bildirim ( $\beta=,123$ ;  $p<.05$ ) çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu modele göre eğitim, yazılı politikalar ve dokümantasyon, ödüllendirme ve performans değerlendirme, ücret ve kariyer değişkenleri ile çalışan performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.



Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.İşeAlma	4,1929	,65664	1													
2.TakımÇalışması	3,8012	,63653	,379**	1												
3.Eğitim	3,6188	,77567	,266**	,487**	1											
4.Dokümantasyon	3,7459	,88266	,203**	,483**	,506**	1										
5.ÇaprazEğitim	3,9171	,71025	,328**	,448**	,456**	,463**	1									
6.ÖdülvePerform.	3,6734	,73608	,259**	,512**	,580**	,458**	,494**	1								
7.GeriBildirim	3,9071	,71057	,328**	,460**	,406**	,456**	,463**	,583**	1							
8.Ücret	3,5218	,89776	,233**	,336**	,378**	,271**	,344**	,626**	,405**	1						
9.Kariyer	3,6713	,70045	,293**	,450**	,567**	,501**	,488**	,692**	,510**	,645**	1					
10.Adhokrasi	3,7404	,65471	,263**	,439**	,483**	,516**	,495**	,596**	,530**	,478**	,670**	1				
11.Klan	3,8918	,69131	,325**	,474**	,422**	,360**	,582**	,564**	,538**	,483**	,546**	,614**	1			
12.Hiyerarşi	3,9416	,60086	,337**	,365**	,435**	,403**	,455**	,421**	,536**	,306**	,455**	,535**	,600**	1		
13.Pazar	3,8808	,66067	,226**	,436**	,264**	,378**	,369**	,391**	,355**	,350**	,402**	,504**	,479**	,413**	1	
14.Çalışperformans	4,1086	,57208	,347**	,375**	,222**	,309**	,341**	,259**	,333**	,203**	,312**	,320**	,318**	,335**	,381**	1

N=425 \*\*p< .01; \*p< .05

Tablo 8. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken:Çalışan Performansı					
	(Model 1)		(Model 2)		(Model 3)	
	Std.B.	t value	Std.B.	t value	Std.B.	t value
Firmadaki görevi (Çalışan, yönetici)	-,026	-,503	,016	,332	,005	,100
Kaç yıldır mevcut firmada çalıştığı	,046	,728	,003	,054	-,010	-,181
Çalışanın Cinsiyeti	-,003	-,062	,028	,611	,025	,544
Çalışanın Yaşı	,127	1,993*	,126	2,190*	,123	2,138*
Eğitim Seviyesi	,011	,214	,010	,210	,010	,224
Personeli İşe Alma			,196	4,006**	,181	3,714**
Takım Çalışması			,165	2,877**	,132	2,264*
Eğitim			-,068	-1,152	-,058	-,973
Dokümantasyon			,080	1,413	,046	,799
Çapraz Eğitim			,119	2,175*	,103	1,808
Ödüllendirme ve Performans Değerleme			-,091	-1,272	-,089	-1,257
Geri Bildirim			,123	2,130*	,094	1,582
Ücret			-,017	-,281	-,035	-,572
Kariyer			,130	1,858	,112	1,529
Adhokrasi Kültürü					-,012	-,179
Klan Kültürü					-,048	-,723
Hiyerarşi Kültürü					,089	1,502
Pazar Kültürü					,189	3,573**
R <sup>2</sup>		,029		,254		,285
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		,017		,228		,253
F		2,502		9,970		8,994

N= 425; \*\*p&lt;.01; \*p&lt;.05

Tablo 8'deki 3. modeli test etmek için regresyon analizine çalışan performansının belirleyicileri olarak demografik değişkenler, İKY uygulamaları ve örgüt kültürü değişkenleri bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki demografik değişkenlerden yaş ( $\beta=,123$ ;  $p<.05$ ), İKY uygulamalarından işe alma ( $\beta=,181$ ;  $p<.01$ ) ve takım çalışması ( $\beta=,132$ ;  $p<.01$ ), örgüt kültüründen ise pazar kültürü ( $\beta=,189$ ;  $p<.01$ ) çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt kültürü analize eklendiğinde İKY değişkenlerinden çapraz eğitim ve geri bildirim çalışan performansına olan etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Yaş faktörü her üç modelde de çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun dışında kalan demografik değişkenlerin 3 modelde de çalışan performansı ile anlamlı ilişkilerinin olmadığı görülmüştür.

Demografik değişkenler ile İKY uygulamaları bir bütün olarak çalışan performansı üzerindeki % 22'lik değişimi açıklamaktadır. Örgüt kültürü değişkeni de analize eklendiğinde bu etki %25'e çıkmaktadır.

Tablo 9'daki birinci modele göre örgüt kültürü ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=,766$ ;  $p<.01$ ). Örgüt kültürü tek başına İKY uygulamalarının başarıya ulaşmasında % 58,6 etkiye sahiptir. Bu sonuç da 3. hipotezi desteklemektedir. Model 2'de, bir bütün olarak örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkisine bakılmış ve 2. hipotezi destekleyecek sonuca ulaşılmıştır. Yani örgüt kültürü çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,421$ ;  $p<.01$ ). Örgüt kültürü çalışan performansındaki değişimin % 17'sinde sorumludur. Model 3'te çalışan performansının belirleyicisi olarak bir bütün halde İKY uygulamaları test edilmiştir. Test sonucu, İKY uygulamalarının çalışan performansını artırdığını göstermiştir ( $\beta=,418$ ;  $p<.01$ ). Dolayısıyla 1.hipotez de desteklenmektedir.

Tablo 9. Ara Değişken Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler							
	İKY Uygulamaları (Model 1)		Çalışan Performansı (Model 2)		Çalışan Performansı (Model 3)		Çalışan Performansı (Model 4)	
Bağımsız Değişkenler	Std. B	t value	Std. B	t value	Std. B	t value	Std. B	t value
İKY uygulamaları	-	-	-	-	,418**	9,453	,230**	3,389
Örgüt Kültürü	,766**	24,494	,421**	9,556	-	-	,246**	3,625
	R <sup>2</sup> = ,586 Düz. R <sup>2</sup> = ,586 F = 599,963		R <sup>2</sup> = ,178 Düz. R <sup>2</sup> = ,176 F = 91,319		R <sup>2</sup> = ,174 Düz. R <sup>2</sup> = ,172 F = 89,358		R <sup>2</sup> = ,199 Düz. R <sup>2</sup> = ,196 F = 52,533	
N = 425 ; **p < .01; *p < .05								

İKY uygulamaları tek başına çalışan performansındaki değişimin %17 sini açıklamaktadır. Son olarak İKY uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansına etkisi Model 4'te araştırılmıştır. Hipotez 4'te İKY uygulamaları-çalışan performansı ilişkisinde örgüt kültürünün ara değişken rolünde olduğu öne sürülmüştür. Model 4, örgüt kültürünün ara değişken rolü oynamakta olduğuna dair işaretler vermiştir. Tablo 8'e göre Model 3'te İKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki ( $\beta=,418$ ;  $p<.01$ ) etkisi

Model 4'te manidarlık seviyesini kaybetmese de azalmıştır ( $\beta=,230$ ;  $p<.01$ ). Bu sonuçta göre örgüt kültürünün İKY-çalışan performansı ilişkisinde kısmi ara değişken olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla Hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir. İKY uygulamaları ve örgüt kültürü, analiz sonucuna göre çalışan performansındaki değişimin %19'unu açıklamaktadır. Model 2 ve 3'te bu iki değişken ayrı ayrı %17'şer katkı sağlarken, beraber yaptıkları katkı %19'a çıkmıştır.

Tablo 10. *Hipotez Testleri Sonuçları*

Hipotez 1	İKY uygulamaları çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 2	Örgüt kültürü çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 3	Örgüt kültürü İK uygulamaları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 4	Örgüt kültürü, İKY uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişkide ara değişkendir.	Kısmen Kabul

### Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada İKY uygulamaları, örgüt kültürü ve çalışan performansı ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla genel olarak tüm işletme yöneticileri, özel olarak ise İK yöneticileri için faydalı olabilecek sonuçlar ortaya konmuştur. Bu çalışmanın önemli bulgularından biri İK uygulamaları ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin ortaya çıkmasıdır. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre bu ilişki pozitif yönde çıkmıştır dolayısıyla yöneticiler İKY uygulamalarının başarıya ulaşması için örgüt kültürünün etkinliğinden faydalanmalıdırlar. Örgütü örgüt yapan özelliklerinin ve değerlerinin kaynağı örgüt kültürüne dayandırılmaktadır (Fındıkcı, 2000, s.147). İKY uygulamalarında etkinliği fazla olan örgüt kültürünün yapısı ve işleyişi, İK yöneticileri tarafından doğru bir şekilde anlaşılmalıdır.

Bir diğer taraftan İKY uygulamalarının, örgüt kültürünün benimsenmesi ve etkinliği konusu üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. İKY anlayışının benimsendiği bir örgüt kültüründe, çalışanlar arası güven, karşılıklı saygı ve sevgi ortaya çıkmaktadır. İKY uygulamaları ile iş görenlere değerli oldukları hissettirilebilir, verilen eğitimlerle bir eğitim kültürü oluşturulabilir ve çalışanların katılımı sağlanarak bireysel katkılarına değer verildiği gösterilebilir. Bu ve bunun gibi örneklerle işletme içerisinde etkin bir örgüt kültürü oluşturulabilir.

Bu çalışmadan çıkarılabilecek bir diğer sonuç çalışan performansını arttırmada İKY uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğudur. Mirsepasi'nin de (2004) çalışmasında belirttiği gibi İKY, çalışan performansını arttırmayı amaçlayan bir uygulamalar sistemidir ve böylece bireysel, örgütsel ve sosyal amaçlara ulaşılmış olunacaktır. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak için, etkin İK stratejileri oluşturmalı ve uygulamalı, böylece insan kaynaklarının performansı arttırılmaya çalışılmalıdır. Bu çalışmanın sonucuna göre İKY uygulamalarından olan personeli seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim verme, çalışan performansını arttırmaktadır. Doğru personel doğru işe yerleştirildiğinde çalışan kendisinden beklenen performansa ulaşılacaktır fakat işe alım aşamasında yanlışlar yapılırsa çalışan performansını arttırmak kolay olmayacaktır. Takım çalışmaları ile bireyler bir araya gelmekte ve ortaya çıkan sinerji ile kişisel performanslarını arttırabilmektedirler. Çalışan kabili-

yetlerini arttıran bir yöntem olan çapraz eğitim ile çalışanların birden çok işi yapmalarını sağlanarak daha verimli hale getirilebilmeleri mümkündür. Çalışanlar yöneticilerinin performansları hakkında ne düşündüğünü bilmek isterler. Yöneticiler tarafından çalışanlara performansları hakkında spesifik, zamanında ve amaç odaklı bilgiler verilerek geri bildirimde bulunulmalı, performansı düşük olan bireylerle temasa geçerek performansları arttırılmaya çalışılmalıdır. Performansları zaten iyi olan bireylere ise yeni ufuklar göstererek sürekli gelişimleri sağlanmalıdır.

Bu çalışmada etkin bir örgüt kültürünün çalışan performansını arttırabileceği görülmüştür. Kültür, örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin, inançların ve normların yerleşmesini sağlayarak çalışan performansını arttırabilir. Etkili karar alma, raporlama, başkalarından öğrenme ve başkalarıyla bilgi paylaşma, takım çalışması, departmanlar arası sinerjiyi sağlama ve yaratıcılığı teşvik etme gibi kültürel değerler çalışan performansını arttırabilir. Kültür bir organizasyonun tüm ekonomik ve sosyal amaçlarını etkileyebilir. Bu yüzden kurum kültürü, çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar veya gruplar arası etkileşimin zorlaştığı zamanlarda, kuruluşun kültürü ilgili birimler arasında koordinasyonu teşvik ederek problemleri aşmaya yardım edebilmektedir. Özel olarak örgüt kültürü tiplerine baktığımızda ise pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı görülmüştür. Pazar kültüründe rekabet özendirilmektedir ve rekabet ortamında bireyler geride kalmamak için performanslarını sürekli arttırmaya çalışacaktır. Bu kültürde bireysel inisiyatifler ve girişimcilik teşvik edilirken üretken bireyler yüksek performanslı olarak görülmektedir.

Örgüt kültürünün İKY uygulamaları ve çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi incelendiğinde, örgüt kültürünün kısmi ara değişken (partial mediator) olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle, örgüt kültürü İKY uygulamaları ile performans arasında kısmen ara değişken rolüne sahiptir.

Bu çalışma, diğer tüm çalışmalarda olduğu gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Bu sınırlamalardan ilki, İKY uygulamalarına ilişkindir. İKY uygulamalarının hepsinin ölçülmesi, anketin uygulanabilirliğini azaltacağından mümkün olmamıştır. İşçi sağlığı ve güvenliği, personel bilgi sistemleri, sosyal olanaklar, endüstri ilişkileri gibi İK uygulamaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Örgüt kültürü konusunda ise birden çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında yaygın olarak kullanılan Cameron ve Quin modelinden yararlanılmıştır. Farklı örgüt kültürü yaklaşımlarının kullanılması ve elde edilen sonuçların bir bütün halinde değerlendirilmesi daha doğru sonuçlara götürecektir. Son olarak araştırmanın daha fazla şehir ve işletmede uygulanarak yapılacak analizler sonucu daha doğru sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Sonuç olarak, çalışanlardan elde edilebilecek verimi arttırmaya çalışmak, günümüz modern işletmelerinin ana amaçlarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışmada da bu amaç nasıl ulaşılabileceğine dair ipuçları verilmiştir. Özetle örgüt kültürü ve İKY uygulamalarının etkinliği arttırılabilirse çalışan performansının da arttırılabileceği görülmüştür.

### KAYNAKÇA

- Agarwal, R. ve Ferratt, T. W. (1999). *Coping with labor scarcity in information technology: Strategies and practices for effective recruitment and retention*. Pinnaflex Educational Resources.
- Ahmad, S. ve Schroeder, R. G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21, ss.19-43.
- Argon, T. ve Eren, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.17.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. CIPD Publishing.
- Barutçugil, İ.S. (1988). *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*, Feryal Matbaası, Ankara. S.424.
- Benligiray, S. (2003). Ücret Yönetimi. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 178.
- Calori, R. ve Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: a French study, *Organisation Studies*, 12 (1), 49–74.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cawood, S. (2008). Company culture: the intangible pathway to profitability, *Employment Relations Today*, 34 (4), 27–35.
- Check T. F. (1992). Culture, productivity and structure, *Organisation Studies*, 13 (4), 589– 609.
- Chen, L.H., Liaw, S.Y. ve Lee, T.Z. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms: an empirical study. *International Journal of Manpower*, vol. 24, no. 3, pp. 299-318.
- Cohen, D.V. (1993). Creating and Maintaining Ethical work Climates: Anomie in the Workplace and Implications For Managing Change, *Business Ethics Quarterly*, Cilt 3, Sayı 4: 343-358.
- Condrey, S.E. (2011). *Handbook of HRM in government*, (Third edition), John Wiley & Sons, Inc., 989 Market Street, San Francisco, CA, USA
- Cooke, F. L. (2000). Human Resource Strategy to improve Organizational Performance: A route for British firms. Working Paper No 9 EWERC, *Manchester School of Management*.
- Coulter, G.A. ve Grossen, B. (1997). The effectiveness of in-class instructive feedback versus after-class instructive feedback for teachers learning direct instruction teaching behaviors, *Effective School Practices*, 16, 21–35.

- Decenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Person Educación.
- Densten, I. L. ve Gray H.J. (2007). *Leadership Applications—Organisational Effectiveness*, Web: <http://www.cda.forces.gc.ca>, Erişim Tarihi:07.05.2007
- Dwyer, S., Orlando C. R. ve Kenneth C. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture, *Journal of Business Research*, 56 (12), 1009-1019.
- Earl, L.M. (2003). *Assessment as Learning*: Thousand Oaks, CA: Corwin
- Erdem F. (1996). *İşletme Kültürü*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları, , s.1.
- Erdoğan, İ. (1997). Eğitimde değişim yönetimi, *Eğitim Yönetimi*, 3 (2), 199-200.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*, Araştırma Yayınları No; 9, İstanbul.
- Ergün, E. (2007). *Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi,İ.İ.B.F.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım
- Florea, N., Goldbach, I. ve Goldbach, F. (2011). Relationships Between Human Resources Management and Organizational Culture. Proceedings of The European Conference On Management, *Leadership & Governance*, 487-496.
- Goodman, E., Raymond, F., Z. ve Gifford, D.B. (2001). The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life, *Organizational Development Journal*, Cilt 19, Sayı 3, 58-68.
- Granrose, C.S. ve Portwood, J.D. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 699-720.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*, Houghton Mifflin Co., Boston.
- Grzelak, J. (1988). Conflict and cooperation, in deng, j., menguc, b., benson, j., The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises, *Thunderbird International Business Review*, 45(4): 409-429.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263-276.
- Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B. ve Shore, J.E. (1993). *Organizational Career Development*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Henkin, A. ve Wanat, C. (1994). Problem-solving teams and the improvement of organizational performance in schools, *School Organization*, 1, (2), 121-39.
- Holmes, S. ve Marsden, S. (1996). An Exploration of the Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms, *Accounting Horizons* 10, s. 26-53.

- Hooijberg, R. ve Frank P. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy, *Human Resource Management*, 32(1): 29-50.
- <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/performans-yonetimi/177>, Erişim tarihi: 04.01.2014.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of human Resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management journal*, Vol.38, No.3, pp 635-672.
- Iqbal, M. Z., Arif, M.I. ve Abbas, F. (2011). HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study, *International Education Studies Vol. 4*, No. 4.
- İşcan, Ö.F. ve K. Timuroğlu. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 119-135.
- Jones, R. A., Nerina, L. J. ve Andrew, G. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change, *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361-386
- Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M.K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1.2.2006.
- Kuşçu, P.Ç. (2011). *Örgüt kültürü ve iş yeri zorbalığı: İşkur ve ors örneği*, Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lee, J. ve Miler, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms, *Strategic Management Journal*, 20: 579-593.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J. ve Ireland, R.D. (2007). The Value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Marwat, Z. A., Qureshi, T. M. ve Ramay, M. I. (2006). Impact of human resource management (HRM) practices on employees performance. *International Journal a Case of Pakistan Telecom Sector*. Web: [www.emeraldinsight.com/Resource12/htm](http://www.emeraldinsight.com/Resource12/htm), Erişim Tarihi: 30.06.2013
- Masood, S.A., Backhouse, C. J., Burns, N. D. ve Dani, S. S. (2006). *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*, Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, UK, p.941-919.
- Mirsepassi, N. (2004). *Strategic management of human resources and work relations*, Tehran, Mir publications.
- Mondy, R., Noe W., Robert W., Premeaux M. ve Shane, R. (1999). *Human Resource Management*. (7. Basım), New Jersey, USA: Prentice Hall Inc..



- Naquin, C. ve Tynan, R. (2003). The team halo effect: why teams are not blamed for their failures, *Journal of Applied Psychology*, 88, (2), 332-40.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, *International Journal of Human Resource Management*, 11,s 766–788.
- Olorunniwo, F. ve Udo, G. (2002). The Impact of Management and Employees on Cellular Manufacturing Implementation. *International Journal of Production Economics*, 76,27-38.
- Öztürk, A.T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 1-10.
- Painter, C.N. (2002). *Early leader Effects on the Process of Institutionalization Through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover*, Ph.D. thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çeviren: D. Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota yayınları.
- Peçen, Ü. ve Kaya, N. (2013). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel Yenilikçilik düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 95-111.
- Pennington, P., Christine T. ve Richard C. (2003). The Relationship of Leadership Practices to Culture, *Journal of Leadership Education*, 2 (1), 31-44.
- Prue, D. M. ve Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management: A review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1): 1–16.
- Rathel, J.M., Drasgow E. ve Christle C.C. (2008). Effects of supervisor performance feedback on increasing pre-service teachers positive communication behavior with students with emotional and behavioral disorders, *Journal of Emotional and Behavioral Disorders* 16, no. 2: 67–77.
- Robbins, H. ve Finley, M. (1995). *Why Teams Don't Work*. United States of America: Peterson's/Pacesetter Books.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. ve Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37 (3-4), 277-293.
- Rogg, K., Schmidt L., David B., Shull,C. ve Schmitt, N. (2001). Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction, *Journal of Management*,27, ss.431-449.
- Ross, P.M. ve Tronson, D.A. (2005). *Providing quality feedback. Where to from here?*, In Proceedings of scholarly inquiry into science teaching and learning symposium. Sydney: UniServe Science.

- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Scheeler, M.C., Macluckie M. ve Albright K. (2008). Effects of immediate feedback delivered by peer tutors on the oral presentation skills of adolescents with learning disabilities, *Remedial and Special Education 11*: 1–10.
- Schuler, R. S. ve Mcmillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management, Vol. 23*, No. 3.
- Shute, V. (2008). Focus on formative feedback, *Review of Educational Research 78*, no. 1: 153–189.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler –Örgüt Kültürü*, (2. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahir M.Q. ve Ramay I.M. (2006). *Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Pakistan*. M. Ali Jinnah University Islamabad.
- Terpstra, D. ve Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology, 46*, 27-48.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turuç, Ö. (2010), Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11* (1): 251-269.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, V. L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (3. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması*, İstanbul: Şahinkaya. Matbaacılık, 231-237.
- Weber, M. (2009). *From Max Weber: essays in sociology*. Routledge.
- Werbil, J. D. ve DeMarie S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review, 15*, 247-262.
- Wood, S. ve De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey, *Human Relations, 51*(4): 485-515.
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China, *Human Resource Development Quarterly, 7*(1): 55-73.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulanması, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23*, No 1, 239-248.