

İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ*

Zekiye ERDUYGUN¹, Pınar TINAZ²

Öz

Bu çalışmada insan kaynakları rolleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmış olup insan kaynakları rollerinin dört alt boyutunun örgüt kültürüne etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca, katılımcıların demografik özelliklerine göre insan kaynakları rolleri algı düzeylerinin ve örgüt kültürü algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılan bir diğer konudur. Araştırmanın evreni, bir hazır giyim üretim kurumunun 400 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 katılımcıdır. Araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmış olup veriler, çoklu regresyon, bağımsız örneklem *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, insan kaynakları rollerinin stratejik ortak ve çalışan şampiyonu alt boyutlarının örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Diğer taraftan insan kaynakları rolleri alt boyutlarından idari uzman ve değişim ajanı alt boyutlarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Örgüt kültürünün algılanması çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmamaktadır. İnsan kaynakları rolleri alt boyutlarının da yaşa, örgütteki pozisyona, mesleki ve örgüt kıdemine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından bazı insan kaynakları rolleri alt boyutlarının kadınlar ve yüksek düzeydeki eğitimliler lehine farklılaştığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Roller, Örgüt Kültürü, İnsan Kaynakları

JEL Sınıflaması: J24, L21, M12, M51

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES ROLES ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

This research study aims to examine the relations between human resources roles and organizational culture. In this context, the effects of four sub-dimensions of human resources roles on organizational culture have been investigated. In addition, it has been also investigated whether the perception levels of human resources roles and organizational culture perception levels differed according to the demographic characteristics of the participants. The universe of the research consisted of 400 employees working in a ready-made clothing manufacturer. The sample of the study consisted of 200 participants who volunteered to participate in the research. The data of the study were collected by questionnaire method and the collected data were analyzed with quantitative methods such as multiple regression, independent sample *t*-test and one-way analysis of variance (ANOVA). The findings of the study have showed that strategic partner and employee champion sub-dimensions of human resources roles positively affect organizational culture. On the other hand, administrative expert and change agent sub-dimensions of human resources roles do not have a significant effect on organizational culture. The perception of organizational culture does not differ according to the demographic characteristics of the employees. It has been found that the sub-dimensions of human resources roles do not differ according to age, position in the organization, professional and organizational seniority. It has been found that some sub-dimensions of human resources roles in terms of gender and education level differ in favor of women and highly educated people.

Keywords: Human Resources Roles, Organizational Culture, Human Resources

JEL Classification: J24, L21, M12, M51

¹ İnsan Kaynakları Direktörü, z.sardogan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8897-4384.

²Prof. Dr., Beykoz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Psikoloji Bölümü, pinartinaz@beykoz.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3491-6503

1. Giriş

İnsan kaynakları (İK) yönetimi, bir örgütün insan kaynaklarının başarılı bir şekilde yönetilmesini ifade eden bir kavramdır. İK rolleri ise, İK departmanının kurum içindeki sorumluluklarının neler olduğunu tanımlamaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik ve operasyonel kategorilere ayrılan fonksiyonları ele alındığında, insan kaynaklarının tarihsel olarak stratejik rollerine yerleşmeden önce çeşitli sorumluluklar üstlendiği görülmektedir. 1900'lerin başında, dosya sistemini takip etmek ve diğer idari işleri yürütmek gibi fonksiyonları üstlenen İK departmanı, 1960'lardan 1990'lara kadar operasyonel görevleri yerine getiren, örgüt içinde daha çok idari sorumlulukları olan ve 1990'lardan itibaren stratejik olarak kritik roller üstlenen bir departman görünümünü almıştır (Battal, 2007).

Günümüzde örgütler ve örgüt yapıları küreselleşme, müşteri talepleri, teknolojinin gelişmesi ve inovasyon ile bilgi ve iletişim imkânlarının kullanılabilirliğinin getirdiği hızlı değişen ve gelişen çevre koşullarından kapsamlı şekilde etkilenmektedir. Bu süreçten örgütlerde İK fonksiyonlarını yürüten departmanlar da etkilenmektedir. Tüm bu değişim ve dönüşümler neticesinde yeni İK faaliyetleri ortaya çıkmaktadır.

İK departmanlarının farklı rolleri bulunmaktadır. Bu roller stratejik ortak rolü, idari uzman rolü, çalışanların şampiyonu rolü ve değişim ajanı rolüdür.

Stratejik ortak rolü; İK uygulamalarının, süreçlerinin ve politikalarının örgütlerin genel stratejisine uygun olarak kullanılmasını ifade etmektedir. İdari uzman rolü; İK süreçlerinin örgüt içinde nasıl daha etkin hale getirileceğini ifade etmektedir. Çalışan şampiyon rolü; çalışanların örgüte katkılarının nasıl artırılacağını ele almaktadır. Değişim ajanı rolü; örgütteki değişimin nasıl uygulanacağını ele almaktadır.

Bir örgütün yapısı ve işleyişiyle ilgili önemli kavramlardan bir diğeri de örgüt kültürüdür. Toplumlar gibi örgütlerin de özelliklerini belirleyen ve onlara bir kimlik kazandıran kültürleri bulunmaktadır. Bu kültür her ne kadar örgütün içinde bulunduğu kültürün özelliklerini yansıtsa da aynı toplumsal kültürün içindeki farklı örgütlerin kendilerine ait belirleyici kültürleri bulunmaktadır (Harem, 2004). Örgüt kültürü örgütün varlığı, performansı ve sürdürülebilirliği yanında çalışanların motivasyonu için kritik bir öneme sahip olduğundan örgütler, güçlü ve sağlıklı bir örgüt kültürü inşa etmek çabasındadırlar (Al-Rakhimi, 2000; Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011). Bu araştırmada İK rollerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Alanyazında İK rolleri ve örgüt kültürü üzerine yapılmış çok sayıda bilimsel

araştırma bulunmaktadır (Storey, 1992; Ulrich ve Beatty, 2001; Yılmaz, 2006; Kılıç, 2006; Schein, 2010; Aktaş vd., 2011; Durendez vd., 2011; Tüzüner, 2014). Ancak, İK rollerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini inceleyen bilimsel araştırmalar nadiren yapılmıştır (Kosa, 2010; Yıldırım, 2013). Bu kapsamda bu araştırmanın alanyazına bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca, araştırmadan elde edilen bulguların İK rolleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamaya ve böylece daha güçlü bir örgüt kültürü geliştirerek örgütün performansının artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

2.1. İnsan Kaynakları Roller

İK rollerinin görece yeni bir tarihi vardır. Bununla birlikte tarihi gelişim, değişim ve dönüşüm içinde İK rolleri çok çeşitli fonksiyonlar üstlenmiştir. 1950'lere kadar İK bölümleri çalışanların sorunları ve yasal uyum temelinde faaliyetler yürütmekteydi ve sorumluluk alanı bu işlerle sınırlıydı.

İlerleyen dönemde, işe alım ve ücret sistemlerindeki değişikliklerin başlamasına rağmen 1960'lı yıllarda İK departmanları kurumda idari rutin işleri yapan bir "kayıt memuru" olarak kabul edilmekteydi (Tüzüner, 2014). 1970'lere gelindiğinde çalışma ilişkilerine ilişkin faaliyetler görevlerine eklenen İK departmanları, sözleşmeleri denetleyen ve toplu pazarlık sürecinde müzakereci olarak hareket eden iş bölümleri haline gelmiştir. Ayrıca, anılan departman personel politikaları ve prosedürlerini yöneten bir "endüstriyel ilişkiler uzmanı" ve 1980'lerde ise iş planını tasarlayan bir "mimar" olarak öne çıkmıştır (Tüzüner, 2014). Tüm bu pozisyonlar süreç olarak ele alındığında, İK fonksiyonlarının stratejik olmayan bir halden stratejik bir duruma evrildiği açıktır. 1980'lerde yapılan araştırmalar İK'ye örgüt içinde yeterince önem verilmemesi ve personel yöneticilerinin örgüt içinde üstlendikleri rollerin belirsiz olması nedeniyle İK'nın örgütlerde reaktif bir rol oynadığını göstermektedir. Bu araştırmalara göre İK örgütün genel stratejisinin bir parçası olarak görülmemektedir. Örgütteki diğer yöneticilerin İK rolünü şirket içinde bir idari ve uzmanlık görevi olarak gördükleri anlaşılmaktadır (Tyson, 1995). 1980'ler boyunca İK rolleriyle ilgili eksikliklerin saptanması ve düzeltilmesi için çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, bu çalışmaların insan kaynaklarının rekabet avantajı elde etmek için yeni bir kaynak olarak görülmesinde çok az etkisi olmuştur. İK yöneticileri de bu süreçte kendi faaliyetlerine daha fazla bir önem atfetmemişlerdir. 1990'lara gelindiğinde, strateji üzerinde yeni bir vurgu gelişmiş ve İK sistemlerinin önemi artmaya başlamıştır. Hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, İK

sistemlerinin uyumlu hale getirilmesinin kuruluşun genel strateji uygulama çabaları üzerindeki olumlu etkisine dikkat çekerek, bu uyumun kalitesini değerlendirmeye başlamışlardır (Becker vd., 2001).

2.1.1. İnsan Kaynakları Rollerini Yaklaşımları

İK rollerinin, farklı yaklaşımlarla ele alındığı ve farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. İK rolleri ile ilgili olarak belli başlı dokuz yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bu yaklaşımlar ve İK rollerini ele alışı tarzları aşağıda özet olarak açıklanmaktadır.

Harschnek vd. tam ortak, vitrin, satıcı ve günlük çalışan gibi İK pozisyonlarını ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre İK işlevleri, rollerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önemin ve desteğin diğerlerinden daha fazla olduğu; İK yöneticilerinin de diğer yöneticilerle eşit söz sahibi olduğu ifade edilmektedir. İK'nın vitrin rolü; İK'nın örgütteki sorunlara gerçek çözümler üretmek yerine sadece düşük maliyetli uygulamalar için yönetimi ikna edebildiği ölçüde destek alabilmesi anlamına gelmektedir (Harschnek, vd., 1978).

Beach'in İK rolleri, yaklaşımı insan kaynaklarının örgüt içindeki diğer departmanlarla ilişkileri destekleme, danışma veya kolaylaştırma becerisini vurgulamaktadır. Ayrıca, insan kaynaklarının politika oluşturma, danışman, hizmet sağlayıcı ve kontrol olmak üzere dört farklı rolü olduğunu ileri sürmektedir (Beach, 1980).

Tyson ve Fell'in İK rolleri yaklaşımına göre insan kaynaklarının üç geleneksel işlevi bulunmaktadır. Bunlar, idari yönetici, sözleşme yöneticisi ve mimar olarak sıralanmaktadır. Bu İK pozisyonu, stratejik olmayan idari destek olarak hizmet etmektedir. Örgütte İK için az sayıda fonksiyon tanımlanmıştır. İK'nin temel sorumlulukları arasında personel konularının ele alınması ve tedarik seçim sürecinde bölüm yöneticilerine yardımcı olunması yer almaktadır (Tyson, 1995).

Storey İK rolleri yaklaşımında, İngiliz kamu ve özel sektörlerindeki çalışmalarına dayanarak İK için değişim yaratıcısı, danışmanı, düzenleyicisi ve hizmet tedarikçisi olmak üzere dört potansiyel pozisyonun ana hatlarını çizmiştir. Değişim yaratan konumu, insan kaynaklarının müdahaleci yönüne, stratejik kavrayışına ve insan kaynaklarının çalışan motivasyonunu ve katılımını artırma gibi hem davranışsal hem de örgütsel performansa hitap eden kesin nicel kriterlere dayanmaktadır. Düzenleyici rolü, insan kaynaklarının müdahaleci boyutunda olup, endüstriyel ilişkiler politikası, izleme, uygulama, denetleme ve diğer tipik İK işlevlerini

kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının danışman pozisyonuna göre İK, işlevsel uzmanlık alanlarında yöneticilere destek sunan dâhili bir danışmanlık birimi olarak hizmet etmektedir.

Hizmet sağlayıcı fonksiyonu, İK bölüm yöneticilerine odaklanan ve bölüm yöneticilerinin günlük görevlerini yürüten reaktif, müdahaleci olmayan bir roldür (Storey, 1992).

İK rollerine ilişkin Caldwell tarafından geliştirilen bir diğer yaklaşım ise, Storey'in yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, danışman, hizmet sağlayıcı, düzenleyici ve değişim ajanı olarak sıralanmaktadır. Caldwell, danışman işlevini insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olarak görmektedir. İK fonksiyonları stratejik olarak yürütülerek, İK bir iç danışman gibi, talimatlar vermeden veya gereğinden fazla kuralcı olmadan, yetki alanlarındaki konularda bölüm yöneticilerine zorlayıcı yardım sağlamaktadır. Böylece bölüm yöneticilerinin karar verme süreçleri aksamayacaktır. Bu rol, değişim aracısı rolüyle daha uyumlu bir şekilde yapılabilmektedir (Caldwell, 1992).

Schuler'e ait İK rolleri yaklaşımı iş ortağı (iş), etkinleştirici, süpervizör (izleme), yenilikçi ve bağdaştırıcı gibi hususları İK fonksiyonları olarak ele almaktadır. Schuler'e göre oldukça rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, şirket içindeki İK departmanı için çeşitli roller oluşturmuştur. Bu roller, şirketin daha verimli çalışmasına yardımcı olurken, çalışan memnuniyetini de artırmaktadır. Ayrıca, örgütün yasal görevlerini yerine getirmesine yardımcı olmakta, rekabet avantajı sağlamakta ve iş gücü esnekliği sağlamaktadır (Schuler, 1994).

Ulrich'in geliştirdiği İK rolleri yaklaşımı, dünya literatüründe kapsamlı bir şekilde incelenen İK rolleri arasında en iyi sistematik çerçeve olarak değerlendirilmektedir (Caldwell, 1992). Ulrich, İnsan Kaynakları Şampiyonları adlı kitabında insan kaynaklarının dört temel görevine odaklanmıştır. Bunlar, örgüt planlarını İK stratejileriyle uyumlu hale getirerek İK stratejilerini uygulamak, şirketlerde idari etkinliği sağlamak, çalışan katkısı ve değişim kapasitesini geliştirmek olarak sıralanmaktadır. Ulrich'e göre İK uygulayıcıları, kuruma değer katan sonuç odaklı İK uygulamaları tasarlamaya odaklanmalıdır (Ulrich, 1997).

Brockbank tarafından geliştirilen İK rolleri yaklaşımı, İK işlerini tanımlarken stratejik ve operasyonel olmak üzere iki boyutu ele almaktadır. Stratejik İK pozisyonları uzun vadeli, kapsamlı, planlı, entegre ve yüksek katma değerli operasyonları kapsarken, operasyonel İK rolleri günlük operasyonları ele almaktadır.

İnsan kaynaklarının operasyonel veya stratejik olarak değerlendirilmesinde kriterlerden biri olarak insan kaynaklarının proaktif veya reaktif bir rol oynadığını ve insan kaynaklarının

şirketlerin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmak için farklı türde sorumlulukları kullandığını iddia etmektedir (Brockbank, 1999: 345).

Ulrich ve Beatty geliştirdikleri yaklaşımla bir adım daha ileri giderek insan kaynaklarının stratejik ortaklık pozisyonunda bir ortaktan ziyade stratejik bir aktör olması gerektiğini önermişlerdir. İnsan kaynakları, iş oyununda örgütün stratejik hedeflerini destekleyecek ve bu oyunda sahada fark yaratacaktır. İnsan kaynaklarının çalışmalarını koç, mimar, inşaatçı, kolaylaştırıcı ve hakem rollerini oynayarak yürütmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu sorumlulukları üstlenen İK, değer katarak kuruluşun rekabet avantajına katkıda bulunacaktır (Ulrich ve Beatty, 2001).

2.2. Örgüt Kültürü

Örgütün varlığı süresince oluşan inançlar, beklentiler ve değerler örüntüsü olarak tanımlanan örgüt kültürü sanayileşme ve devamında küreselleşme ile meydana gelen değişimlere bağlı olarak örgüt çalışanlarının tutum, değer ve geleneklerine ve örgüt yaşamının kültürel yönüne önem verilmesinin bir gereği olarak ortaya çıkmıştır (Tınaz, 2021). Örgüt kültürü ilk kez 1951'de Jaques tarafından imalat endüstrisindeki kültürel yönleri kapsayan ticari bir ortam olarak tanımlanmıştır. Daha sonra 80'li yıllarda örgüt kültürü kavramı özellikle ABD'de bilimsel araştırmaların konusu olmuştur. Bu yıllarda üretilen Örgüt Kültürü Teorisi sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi sosyal bilim disiplinlerini kullanarak farklı ülkelerdeki örgütlerin örgüt kültürlerini açıklamayı amaçlamıştır (Denison, 1990). Sonraki yıllarda bilim insanları yaptıkları çalışmalarla örgüt kültürü kavramını işletme ve liderlik alanlarında öne çıkan bir konu haline getirmişlerdir (Childress, 2013).

Çalışanların sahip oldukları inançlar ve bu inançların karşılığı olan somut davranışlar, karar verme süreçleri ve denetim faaliyetleri örgüt kültürünü oluşturur (Schein, 2010).

Örgüt kültürünü karakterize etmek için hem popüler kültürden hem de amaçtan ortaya çıkan anlamlar ağını incelemek çok önemlidir.

Aktaş vd. (2011) örgüt kültürünün bir örgütteki iş ortamının önemli bir bileşeni olduğunu ve bir örgütün performansını iyileştirmesine yardımcı olabileceğini ileri sürmüştür. Bu, dünyanın her yerindeki işletmelerin, kurumsal performansı geliştirirken aynı zamanda yenilik ve teknolojik gelişmeleri barındırabilen güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmasının temel nedenidir.

Örgütler, daha geniş açıdan ele alındıklarında topluma bağlı olduğu için topluluk kültürünün bir parçasıdır. Dolayısıyla zaman içindeki büyümesi, yönetimi, başarı ve üretkenliği bu kültürden etkilenmektedir. Davranışın etkinliği ve niteliği işçi sınıfı tarafından belirlendiği için yönetim, bir şirketin performansını ve toplumu değerlendirirken ahlaki ve etik kaygılara öncelik verir (Harem, 2004).

Değerler, gelenekler ve varsayımlar örgüt kültürünün temelleridir (Schein, 2010). Bu üç faktör, örgütün etkili bir kültürü sürdürme yeteneğine katkıda bulunur. Törenler ve töre, gelenekler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar ise örgüt kültürünün somut ifadeleridir. Bireylerin veya toplulukların ne kadar ahlaklı ve yetkin olduğu değerlendirildiğinde ve bunlar arasında karşılaştırma yapıldığında kullandığımız kriterler, değerlerdir. Değerler bir sosyal grup tarafından ilke olarak benimsenir ve grup üyelerinin eylemlerine yön verir (Ülgen, 1969). Değerlerin birincil amacı, çeşitli ortamlarda davranışı yöneten kişisel standartlar sunmaktır (Hodgkinson, 2008). Değerler, bir örgütün görüşlerini ve iş hedeflerini temsil eder (Childress, 2013).

Varsayımlar ise, örgütün yazılı olmayan ancak önemli olan düzenlemelerini yansıtır. İş süreçleri, işyeri ortamları ve örgüt yapıları gibi unsurlar örgüt kültürünün görünür kısımlarını yansıtır. Varsayımlar, çalışanların tutumlarını ve sonuç olarak günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en önemli kültürel yönlerden biridir. Varsayımlar, örgüt üyelerinin algı, fikir, duygu ve davranışlarına yön veren ve doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olası-imkânsız gibi ön kabuller olarak hizmet eden tartışılmaz gerçeklerdir.

Varsayımlar, zaman içinde aldıkları geçerliliğe dayalı olarak değerlere rehberlik eder (Koçel, 2013).

Örgüt kültürünün örgütler için kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Örgüt kültürünün örgüt içindeki rolleri şu şekilde tanımlanmıştır (Jad Al-Rab, 2005): Örgüt kültürü sayesinde örgüt içinde ve örgütün dışında uyum ve bütünleşme sağlanır. Planlamacılar tarafından sahip olunan görüşler ve değerler, doğrudan veya dolaylı olarak örgüt kültüründen etkilenir. Sonuç olarak kültürel doku, grup üyeleri arasındaki ortak değer ve inanç türlerini ve bunların iç ve dış çevre ile olan bağlantılarını ayırt edebilir.

Güçlü örgüt kültürü sayesinde örgütler kendilerini rakiplerinden daha yenilikçi, verimli, odaklanmış ve görünür olarak ayırabilirler. Örgüt kültürü, çalışanlara işlerin nasıl ele alındığını daha iyi anlamının yanı sıra daha net bir vizyon sağlar. Örgüt kültürü çalışanların üst yönetimin

kararlarına olan ilgisini gösterir. Güçlü örgütü kültürüne sahip örgütlerde kâr yerine ortak yarar için çalışmak teşvik edilir.

Örgüt kültürünün çalışanları motive etmekte etkili olduğu da rapor edilmiştir (Al-Rakhimi, 2000). Bu görüşe göre güçlü örgütsel kültüre sahip ve dolayısıyla çalışanlarının değişen tercihlerini düşünmek için daha fazla zaman ve çaba harcayan örgütlerin ödüllendirilme olasılığı daha yüksektir. Açık ve tutarlı bir etik kavramına sahip bir örgüt, ilgisiz bir iş gücünü motive etmeye çalışan bir örgütten daha güçlüdür. Öte yandan örgüt kültürünün çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri ve kişisel beklentilerini kurum kültürüyle uyumlu hale getirmeleri için iyi tanımlanmış bir çerçeve sağladığı belirtilmiştir (Muslim, 1996).

Kotter ve Heskett (1992), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 200'den fazla kuruluş üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgüt kültürü ile iş performansı arasında güçlü bir bağlantı olduğunu saptamışlardır Sharma ve Good (2013), örgüt kültürünün verimlilik ve performans üzerindeki etkisini araştırmak için gerçekleştirdikleri deneysel çalışmada örgüt kültürünün, örgütsel performansın önemli bir bileşeni ve uzun vadeli rekabet avantajı kaynağı olduğunu bulgularla kanıtlanmışlardır (Childress, 2013).

2.2.1. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünü açıklayan dört temel örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

Hofstede örgütsel kültür modeli güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/sosyallik ve erillik/dişillik boyutlarından oluşur (Alamur, 2005). Güç mesafesi boyutu bir toplumda kişi ve kuruluşlar arasında gücün eşit olmayan dağılımını ifade eder. Belirsizlikten kaçınma boyutu bilginin yetersiz olduğu veya bilinmediği, karmaşıklığın olduğu, değişikliklerin hızlı ve beklenmedik bir şekilde gerçekleştiği durumlarda örgütün kaygı düzeyi ile ilgilidir. Bireysellik/sosyallik boyutu toplumun üyesinin ait olduğu grubun gereksinimleri ile kişisel ihtiyaçları arasındaki tercih ile ilgilidir. Erillik/dişillik boyutu işyerinde kadın ve erkeğe atanan rollere atıfta bulunur.

Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Modeli, kültürün örgütsel başarı ve etkinlikteki önemine dayanmakta olup rekabetçi değerler olarak adlandırılan bu model klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört temel kültür biçimini ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2006). Klan kültürü sadakat, katılım, takım çalışması ve aile değerlerini vurgular adhokrasi kültürü yaratıcılığı, buluşu ve risk almayı vurgular; hiyerarşi kültürü komuta, kurallar ve düzenlemeler ile

verimliliği vurgular ve pazar kültürü rekabeti, çevreyi ve etkileşimi vurgular (Cameron ve Quinn, 1999; Durendez vd., 2011).

Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli örgüt kültürlerini resmileşme ve merkezileşme derecelerine göre dört kategoride sınıflandırmışlardır: Rol kültürü, emek (görev) kültürü, güç kültürü ve bireysel (atomistik) kültür (Naktiyok, 1999). Bu model, kültürleri ifade etmek için Yunan mitolojisindeki tanrı isimleri kullanılmaktadır (Battal, 2007). Apollon'un Rol Kültürü, bürokratik ve hiyerarşik özelliklerin ve ideallerin öne çıktığı, oldukça resmi ve merkezi bir kültürdür. Misyon Kültüründe (Athena), kuruluşun hedefleri ve bir görev etrafında yapılandırılmış disiplinler arası çalışma grupları temel kaygılardır. Güç Kültürü (Zeus), merkezi otoritenin etkisi ve gücü ile merkeze bağlanır. Bireysel Kültürde ise (Dionisus) birey, kültürün merkezindedir.

Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeline göre mükemmel firmaların sekiz temel kültürel ilkesi ve uygulaması vardır (Kılıç, 2006). Bunlar aktif olmak, müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak, girişimciliği teşvik etmek, insana değer vererek üretkenliği artırmak, az çalışanlı basit organizasyon yapısına sahip olmak, temel bir iş değerine önem vermek, en bilinen işte kalmak ve aynı durum için gevşek ve sıkı kontrol mekanizmalarını kullanmaktır.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada İK rolleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda İK rolleri 4 alt boyutunun, örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, İK rolleri toplam düzeyinin ve 4 alt boyutu düzeylerinin ve örgüt kültürü düzeylerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Bu araştırma nicel bir araştırma deseni içerisinde ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın 3 ana 4 de alt olmak üzere toplam 7 hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H₁: İK rolleri örgüt kültürünü etkiler.

H_{1a}: İK rolleri stratejik ortak alt boyutu örgüt kültürünü etkiler.

H_{1b}: İK rolleri idari uzman alt boyutu örgüt kültürünü etkiler.

H_{1c}: İK rolleri çalışanların şampiyonu alt boyutu örgüt kültürünü etkiler.

H_{1d}: İK rolleri değişim ajanı alt boyutu örgüt kültürünü etkiler.

H₂: İK rolleri düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşır.

H₃: Örgüt kültürü düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşır

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket formları kullanılarak toplanmıştır. Anket formları kişisel bildirim formu, İK Roller Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği olmak üzere üç ayrı bölümden oluşmuştur. Kişisel bildirim formundaki 7 soru ile katılımcıların demografik bilgileri hedeflenmiştir.

İK Roller Ölçeği D. Ulrich ve J. Conner tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 40 maddeden oluşan 5'li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin 4 alt boyutu vardır. Bunlar stratejik ortak (10 madde), idari uzman (10 madde), çalışan şampiyonu (10 madde) ve değişim ajanı (10 madde) alt boyutlarıdır (Ulrich, 1997).

Örgüt Kültürü Ölçeği ise Cameron ve Quin (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 16 maddeden oluşan 5'li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçek bu çalışmada tek faktörlü bir yapıda kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evren, Örnekleme ve Veri Analizi

Araştırmanın evrenini bir hazır giyim firmasında çalışan 400 kişi oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde araştırmaya katılmayı gönüllü 200 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklemin cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi açısından evreni temsil edici olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın verileri 2022 yılı içerisinde Google formları kullanılarak hazırlanıp paylaşılan link üzerinden online olarak toplanmıştır.

Araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 programı üzerinde analiz edilmiştir. İlişki ve etki analizleri için Pearson momentler çarpımı korelasyon testi ve çoklu regresyon testi kullanılmıştır. Fark analizleri için ise bağımsız örneklem *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Araştırma öncesinde Beykoz Üniversitesi Etik Kurulundan Toplantı Tarihi: 13.04.2022 / Toplantı No: 12 / Toplantı Karar Sayısı: 2022/1-3 olmak üzere etik kurul izni alınarak çalışmaya başlanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Tablo 4.1'deki bulgulara göre katılımcıların %82,5'i erkek iken %17,5'i kadındır.

Katılımcıların %55,0'inin yaşları 18-25 arasında ve %44,0'ünün yaşları 26-46 arasındadır. Katılımcıların %79,5'i bekar. Evli olanların oranı ise %20,5'tir.

Katılımcıların %21,0'i lise mezunu, %29,0'ı ön lisans mezunu, %42,5'i lisans mezunu ve %7,5'i de lisansüstü mezundur. Katılımcıların %22,5'i işletmelerde yönetsel pozisyonlarda görev yaparlarken %77,5'i ise yönetsel olmayan pozisyonlarda görev yapmaktadırlar. Katılımcıların %62,5'i 5 yıl ve altında mesleki tecrübeye sahipken 6-10 tecrübesi olanların oranı %22,5 ve 11 yıl ve üzerinde tecrübesi olanların oranı da %15,0'dir. Katılımcıların %75,0'i 5 yıl ve altında işletme tecrübesine sahipken 6-10 tecrübesi olanların oranı %16,0 ve 11 yıl ve üzerinde tecrübesi olanların oranı da %9,0'dur.

Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

| Değişkenler | Gruplar | f | % |
|-----------------|------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 35 | 17,5 |
| | Kadın | 165 | 82,5 |
| Yaş | 18-25 yaş | 110 | 55,0 |
| | 26-46 yaş | 88 | 44,0 |
| Medeni Durum | Bekar | 159 | 79,5 |
| | Evli | 41 | 20,5 |
| Eğitim Durumu | Lise | 42 | 21,0 |
| | Ön lisans | 58 | 29,0 |
| | Lisans | 85 | 42,5 |
| | Yüksek | 15 | 7,5 |
| Pozisyon | Yönetsel | 45 | 22,5 |
| | Yönetsel Olmayan | 155 | 77,5 |
| Mesleki Tecrübe | 5 yıl ve altı | 125 | 62,5 |
| | 6-10 yıl | 45 | 22,5 |
| | 11 yıl ve üzeri | 30 | 15,0 |
| İşletme Tecrübe | 5 yıl ve altı | 150 | 75,0 |
| | 6-10 yıl | 32 | 16,0 |
| | 11-15 yıl | 18 | 9,0 |

4.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin analiz edilmesi için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır (Tablo 4.2). Araştırmada kullanılan 6 ölçeğin de iç tutarlılık katsayıları 0,80 ve üzerinde olduğundan araştırmanın ölçekleri yüksek güvenilirlikteki ölçekler olarak kabul edilmişlerdir (Nakip ve Yaraş, 2017).

Tablo 4.2. Güvenirlilik Analizi

| Ölçekler | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha |
|---|--------------|------------------|
| İK Roller Stratejik Ortak Ölçeği | 10 | 0,87 |
| İK Roller İdari Uzman Ölçeği | 10 | 0,88 |
| İK Roller Çalışanların Şampiyonu Ölçeği | 10 | 0,89 |
| İK Roller Değişim Ajanı Ölçeği | 10 | 0,89 |
| İK Roller Ölçeği TOPLAM | 40 | 0,97 |
| Örgüt Kültürü TOPLAM | 16 | 0,90 |

4.3. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler

Tablo 4.3'teki araştırmada kullanılan 6 ölçeğe ait betimsel bulgular incelendiğinde katılımcıların İK rolleri toplam puanının ve alt boyutları puanlarının ortalamasının 4,00 civarında olduğu görülmektedir. Anket formunda 4 değerinin "katılıyorum" ifadesini karşıladığı hatırlanırsa katılımcıların İK rolleri ile ilgili ifadeleri onayladıkları ve İK rolleri toplam düzeyinin ve 4 alt boyutları düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların örgüt kültürü ölçeği puanının ortalaması da İK rolleri puanlarından nispeten düşük olsa da yine de 4,00 değerine yakındır. Bu nedenle katılımcıların örgüt kültürü ile ilgili ifadeleri onayladıkları ve örgüt kültürü toplam düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3'te araştırmada kullanılan 6 ölçeğe ait çarpıklık ve basıklık değerleri de gösterilmiştir. Bu değerlerler kriter değer olarak belirtilen ± 2 aralığında veya bu değerlere yakın olduğundan verilerin dağılımının normal olduğu kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 4.3. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler

| Değişkenler | Min. | Max. | \bar{X} | Ss | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------------|------|------|-----------|------|-----------|----------|
| İK Roller Stratejik | 1,40 | 5,00 | 3,96 | 0,53 | -0,57 | 2,43 |
| İK Roller İdari Uzman | 1,70 | 5,00 | 4,02 | 0,53 | -0,84 | 3,06 |
| İK Roller Çalışan | 1,50 | 5,00 | 3,73 | 0,70 | -0,30 | 0,12 |
| İK Roller Değişim | 1,90 | 5,00 | 3,93 | 0,57 | -0,31 | 0,49 |
| İK Roller TOPLAM | 1,68 | 5,00 | 3,91 | 0,55 | -0,40 | 1,43 |
| Örgüt Kültürü | 1,88 | 5,00 | 3,86 | 0,56 | -0,25 | 0,95 |

4.4. İlişki ve Etki Analizleri

Tablo 4.4'teki katılımcıların İK rolleri toplam düzeyi ve dört alt boyutu düzeyleri ile onların örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkiye ait bulgulara göre katılımcıların İK rolleri toplam

düzeyi ile onların örgüt kültürü düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,53$ ve $p<0,05$). Bir diğer deyişle, katılımcıların İK rolleri toplam düzeyi ile onların örgüt kültürü düzeylerinden birinde olan bir artış değerinde de bir artış olarak gözlemlenmektedir. Tersine, bunlardan birisinde olan azalma değerinde de bir azalma olarak gözlemlenmektedir. Bulgular katılımcıların İK rolleri 4 alt boyutu düzeyi ile onların örgüt kültürü düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (sırasıyla; $r=0,54$ ve $p<0,05$, $r=0,46$ ve $p<0,05$, $r=0,48$ ve $p<0,05$, $r=0,50$ ve $p<0,05$). Bir diğer deyişle, İK rolleri 4 alt boyutu düzeyi ile onların örgüt kültürü düzeylerinden birinde olan bir artış değerinde de bir artış olarak gözlemlenmektedir. Tersine, bunlardan birisinde olan azalma değerinde de bir azalma olarak gözlemlenmektedir.

Tablo 3.4. İK Roller Toplamı ve Dört Alt Boyutu ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler

| Değişkenler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1.İK Roller Stratejik Ortak | 1 | | | | |
| 2.İK Roller İdari Uzman | 0,90** | 1 | | | |
| 3.İK Roller Çalışan | 0,79** | 0,81** | 1 | | |
| 4.İK Roller Değişim Ajanı | 0,89** | 0,86** | 0,85** | 1 | |
| 5.İK Roller TOPLAM | 0,94** | 0,94** | 0,93** | 0,95** | 1 |
| 6.Örgüt Kültürü TOPLAM | 0,54** | 0,46** | 0,48** | 0,50** | 0,53** |

** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.5'te katılımcıların İK rolleri 4 alt boyutu düzeylerinin onların örgüt kültürü düzeyleri üzerine etkisine ilişkin çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Durbin Watson değeri 1,0'dan büyük olduğu ve VIF değerleri de 10'dan küçük olduğu için bulgular çoklu regresyon analizlerinin oto-korelasyon ve çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden etkilenmediğini göstermiştir (Nimon, 2010). Tablo 4.5'teki bulgular İK rolleri 4 alt boyutu düzeylerinin örgüt kültürü düzeyleri üzerinde %30'luk bir varyans açıkladığını ve açıklanan bu varyans miktarının istatistikî olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 21,95$, $p<0,01$). Bir diğer deyişle, örgüt kültürü %30 oranında bu 4 alt boyut ile açıklanabilmektedir. Ancak, bu 4 alt boyuttan sadece 2 tanesinin örgüt kültürü düzeyi üzerinde istatistikî olarak anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Stratejik ortak ve çalışanların şampiyonu alt boyutunun örgüt kültürü düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta = 0,54$, $p<0,05$ ve $\beta = 0,25$, $p<0,05$). İdari uzman ve değişim ajanı alt boyutlarının örgüt kültürü düzeyi üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir ($\beta = -0,22$, $p>0,05$ ve $\beta = -0,01$, $p>0,05$).

Tablo 4.4. İK Rollerini 4 Alt Boyutunun Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü | | | | | | | |
|--|-------|------|-----------------|-------|-------------|------|------|
| Bağımsız Değişken | B | S. | β | t | p | VIF | D-W |
| Sabit | 1,80 | 0,27 | | 6,75 | 0,00 | | |
| Stratejik Ortak | 0,57 | 0,17 | 0,54 | 3,38 | 0,00 | 7,31 | |
| İdari Uzman | -0,23 | 0,15 | -0,22 | -1,51 | 0,13 | 6,12 | 1,93 |
| Çalışan Şampiyonu | 0,20 | 0,09 | 0,25 | 2,16 | 0,03 | 3,85 | |
| Değişim Ajanı | -0,01 | 0,15 | -0,01 | -0,04 | 0,97 | 6,55 | |
| R: 0,56 | | | F: 21,95 | | | | |
| Düzeltilmiş R²: 0,30 | | | p: 0,00 | | | | |

4.5 Fark Analizleri

Bu kısımda İK rolleri ve örgüt kültürü açısından katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerin bulguları sunulmuştur. Bu kapsamda İK rolleri toplam düzeyinin, stratejik ortak, çalışanların şampiyonu, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyinin ve örgüt kültürü düzeyinin katılımcıların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine, iş hayatındaki toplam çalışma süresine, kurumdaki görev süresine ve yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 4.6'daki bulgulara göre İK rolleri toplam düzeyi, stratejik ortak ve idari uzman alt boyutları düzeyleri katılımcıların cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu değişkenler için kadınların düzeyleri erkeklerinkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir (sırasıyla; $t=2,07$ ve $p<0,05$, $t=-1,94$ ve $p<0,05$ ve $t=-2,35$ ve $p<0,05$).

Diğer taraftan İK rolleri çalışanların şampiyonu ve değişim ajanı alt boyutları düzeyleri ve örgüt kültürü düzeyi için erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t değerleri için $p>0,05$).

Tablo 4.6. Cinsiyete Göre Fark Analizleri

| | Cinsiyet | n | Ort. | Ss. | Levene Testi | | t Testi | |
|-----------------|----------|-----|------|------|--------------|------|-----------|-------------|
| | | | | | F | p | t | p |
| Stratejik Ortak | Erkek | 35 | 3,80 | 0,60 | 2,96 | 0,09 | -1,94 | 0,05 |
| | Kadın | 165 | 3,99 | 0,51 | | | | |
| İdari Uzman | Erkek | 35 | 3,79 | 0,67 | 4,53 | 0,03 | -2,35 | 0,02 |
| | Kadın | 165 | 4,07 | 0,48 | | | | |

| | | | | | | | | |
|------------------------|-------|-----|------|------|------|------|-------|-------------|
| Çalışan Şampiyonu | Erkek | 35 | 3,58 | 0,86 | 5,99 | 0,02 | -1,14 | 0,26 |
| | Kadın | 165 | 3,76 | 0,65 | | | | |
| Değişim Ajanı | Erkek | 35 | 3,78 | 0,64 | 1,25 | 0,26 | -1,78 | 0,08 |
| | Kadın | 165 | 3,97 | 0,55 | | | | |
| İK Roller TOPLAM | Erkek | 35 | 3,74 | 0,66 | 2,88 | 0,09 | -2,07 | 0,04 |
| | Kadın | 165 | 3,95 | 0,51 | | | | |
| Örgütsel Kültür TOPLAM | Erkek | 35 | 3,86 | 0,53 | 0,54 | 0,46 | 0,02 | 0,98 |
| | Kadın | 165 | 3,86 | 0,57 | | | | |

Tablo 4.7'deki bulgulara göre İK rolleri toplam düzeyinin, stratejik ortak, çalışanların şampiyonu, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyinin ve örgüt kültürü düzeyinin hiçbirisinin katılımcıların yaşına göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmemiştir (t değerleri için $p>0,05$).

Tablo 4.7. Yaşa Göre Fark Analizleri

| | Yaş | n | Ort. | Ss. | Levene Testi | | t Testi | |
|------------------------|-------|-----|------|------|--------------|------|---------|------|
| | | | | | F | p | t | p |
| Stratejik Ortak | 18-25 | 110 | 3,98 | 0,51 | 0,27 | 0,60 | 0,87 | 0,39 |
| | 25-46 | 88 | 3,91 | 0,55 | | | | |
| İdari Uzman | 18-25 | 110 | 4,03 | 0,52 | 0,00 | 0,95 | 0,64 | 0,53 |
| | 25-46 | 88 | 3,98 | 0,54 | | | | |
| Çalışan Şampiyonu | 18-25 | 110 | 3,70 | 0,69 | 0,05 | 0,82 | -0,33 | 0,74 |
| | 25-46 | 88 | 3,73 | 0,69 | | | | |
| Değişim Ajanı | 18-25 | 110 | 3,91 | 0,56 | 0,06 | 0,81 | -0,59 | 0,55 |
| | 25-46 | 88 | 3,95 | 0,58 | | | | |
| İK Roller TOPLAM | 18-25 | 110 | 3,90 | 0,54 | 0,01 | 0,93 | 0,10 | 0,92 |
| | 25-46 | 88 | 3,90 | 0,55 | | | | |
| Örgütsel Kültür TOPLAM | 18-25 | 110 | 3,87 | 0,60 | 2,84 | 0,09 | 0,23 | 0,82 |
| | 25-46 | 88 | 3,85 | 0,49 | | | | |

Tablo 4.8'deki bulgulara göre İK rolleri toplam düzeyinin, stratejik ortak, çalışanların şampiyonu, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyinin ve örgüt kültürü düzeyinin hiçbirisi katılımcıların medeni durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (t değerleri için $p>0,05$).

Tablo 4.8. Medeni Duruma Göre Fark Analizleri

| | Medeni Durum | n | Ort. | Ss. | Levene Testi | | t Testi | |
|------------------------|--------------|-----|------|------|--------------|------|---------|------|
| | | | | | F | p | t | p |
| Stratejik Ortak | Bekar | 159 | 3,97 | 0,52 | 1 06 | 0 30 | 0 77 | 0 44 |
| | Evli | 41 | 3,90 | 0,56 | | | | |
| İdari Uzman | Bekar | 159 | 4,03 | 0,52 | 0,43 | 0,51 | 0,55 | 0,59 |
| | Evli | 41 | 3,98 | 0,58 | | | | |
| Çalışan Şampiyonu | Bekar | 159 | 3,72 | 0,69 | 0,11 | 0,74 | -0,23 | 0,81 |
| | Evli | 41 | 3,75 | 0,74 | | | | |
| Değişim Ajanı | Bekar | 159 | 3,94 | 0,55 | 1,73 | 0,19 | 0,13 | 0,90 |
| | Evli | 41 | 3,92 | 0,64 | | | | |
| İK Roller TOPLAM | Bekar | 159 | 3,91 | 0,53 | 0,98 | 0,32 | 0,28 | 0,78 |
| | Evli | 41 | 3,89 | 0,60 | | | | |
| Örgütsel Kültür TOPLAM | Bekar | 159 | 3,86 | 0,58 | 1,74 | 0,19 | -0,32 | 0,75 |
| | Evli | 41 | 3,89 | 0,47 | | | | |

Tablo 4.9'daki bulgulara göre katılımcıların İK rolleri toplam düzeyi, stratejik ortak, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyleri onların eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (sırasıyla; $F=3,12$ ve $p<0,05$, $F=3,00$ ve $p<0,05$, $F=2,81$ ve $p<0,05$, $F=3,98$ ve $p<0,05$). Farklılaşmanın birebir hangi eğitim düzeyi grupları arasında olduğuna Bonferroni Post-Hoc analiziyle bakıldığında farklılıkların tüm durumlar için lise ile lisansüstü grubu arasında olduğu bulunmuştur. Lise mezunu olan katılımcıların İK rolleri toplam düzeyi, stratejik ortak, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyleri lisansüstü mezunu olan katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde daha düşüktür.

Diğer taraftan İK rolleri çalışanların şampiyonu alt boyutu düzeyinin ve örgüt kültürü düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur (F değerleri için $p>0,05$).

Tablo 4.9. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi

| | Eğitim Düzeyi | n | \bar{X} | Ss | K.T. | sd | K.O. | F | p | |
|-----------------|-------------------------|----|-----------|------|------|-------|------|------|------|-------------|
| Stratejik Ortak | Lise ^a | 42 | 3,79 | 0,62 | G. | 2,44 | 3 | 0,81 | | a<d |
| | Önlisans ^b | 58 | 3,96 | 0,49 | G.İ. | 53,13 | 196 | 0,27 | 3,00 | 0,03 |
| | Lisans ^c | 85 | 3,99 | 0,50 | Top | 55,57 | 199 | | | |
| | Lisansüstü ^d | 15 | 4,23 | 0,47 | | | | | | |
| İdari Uzman | Lise ^a | 42 | 3,85 | 0,59 | G. | 2,32 | 3 | 0,77 | | a<d |
| | Önlisans ^b | 58 | 4,01 | 0,48 | G.İ. | 53,94 | 196 | 0,28 | 2,81 | 0,04 |
| | Lisans ^c | 85 | 4,06 | 0,53 | Top | 56,26 | 199 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------------|----|------|------|------|-------|-----|------|------|-------------|
| | Lisansüstü ^d | 15 | 4,29 | 0,43 | | | | | | |
| Çalışan Şampiyonu | Lise ^a | 42 | 3,59 | 0,72 | G. | 3,31 | 3 | 1,10 | | |
| | Önlisans ^b | 58 | 3,78 | 0,62 | G.İ. | 93,15 | 196 | 0,48 | 2,32 | 0,08 |
| | Lisans ^c | 85 | 3,69 | 0,72 | Top | 96,46 | 199 | | | |
| | Lisansüstü ^d | 15 | 4,11 | 0,66 | | | | | | |
| Değişim Ajanı | Lise ^a | 42 | 3,73 | 0,58 | G. | 3,68 | 3 | 1,23 | | a<d |
| | Önlisans ^b | 58 | 3,90 | 0,56 | G.İ. | 60,30 | 196 | 0,31 | 3,98 | 0,01 |
| | Lisans ^c | 85 | 4,00 | 0,55 | Top | 63,97 | 199 | | | |
| | Lisansüstü ^d | 15 | 4,25 | 0,48 | | | | | | |
| İK Roller TOPLAM | Lise ^a | 42 | 3,74 | 0,60 | G. | 2,70 | 3 | 0,90 | | a<d |
| | Önlisans ^b | 58 | 3,91 | 0,51 | G.İ. | 56,64 | 196 | 0,29 | 3,12 | 0,03 |
| | Lisans ^c | 85 | 3,94 | 0,53 | Top | 59,34 | 199 | | | |
| | Lisansüstü ^d | 15 | 4,22 | 0,47 | | | | | | |
| Örgütsel Kültür TOPLAM | Lise ^a | 42 | 3,96 | 0,54 | G. | 0,50 | 3 | 0,17 | | |
| | Önlisans ^b | 58 | 3,84 | 0,53 | G.İ. | 61,53 | 196 | 0,31 | 0,53 | 0,66 |
| | Lisans ^c | 85 | 3,84 | 0,59 | Top | 62,03 | 199 | | | |
| | Lisansüstü ^d | 15 | 3,81 | 0,57 | | | | | | |

Tablo 4.10'daki bulgulara göre İK rolleri toplam düzeyinin, stratejik ortak, çalışanların şampiyonu, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyinin ve örgüt kültürü düzeyinin hiçbirisinin katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmemiştir (t değerleri için $p>0,05$).

Tablo 4.10. İşletmedeki Pozisyona Göre Fark Analizleri

| | Pozisyon | n | Ort. | Ss. | Levene Testi | | t Testi | |
|------------------------|----------------|-----|------|------|--------------|------|---------|------|
| | | | | | F | p | t | p |
| Stratejik Ortak | Yönetsel | 45 | 3,91 | 0,59 | 0,13 | 0,72 | -0,65 | 0,51 |
| | Yönetsel Değil | 155 | 3,97 | 0,51 | | | | |
| İdari Uzman | Yönetsel | 45 | 3,96 | 0,55 | 0,07 | 0,79 | -0,81 | 0,42 |
| | Yönetsel Değil | 155 | 4,03 | 0,53 | | | | |
| Çalışan Şampiyonu | Yönetsel | 45 | 3,77 | 0,65 | 0,74 | 0,39 | 0,44 | 0,66 |
| | Yönetsel Değil | 155 | 3,71 | 0,71 | | | | |
| Değişim Ajanı | Yönetsel | 45 | 4,01 | 0,56 | 0,17 | 0,68 | 1,03 | 0,30 |
| | Yönetsel Değil | 155 | 3,91 | 0,57 | | | | |
| İK Roller TOPLAM | Yönetsel | 45 | 3,91 | 0,55 | 0,36 | 0,55 | 0,05 | 0,96 |
| | Yönetsel Değil | 155 | 3,91 | 0,55 | | | | |
| Örgütsel Kültür TOPLAM | Yönetsel | 45 | 3,78 | 0,48 | 0,93 | 0,34 | -1,08 | 0,28 |
| | Yönetsel Değil | 155 | 3,89 | 0,58 | | | | |

Tablo 4.11’deki bulgulara göre İK rolleri toplam düzeyi, stratejik ortak, çalışanların şampiyonu, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyi ve örgüt kültürü düzeylerinin hiçbirisinin katılımcıların mesleki tecrübesine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmemiştir (tüm F değerleri için $p>0,05$). Bir diğer deyişle bu değişkenler açısından farklı mesleki tecrübeye sahip katılımcıların algı düzeyleri benzerdir.

Tablo 4.11. Mesleki Tecrübeye Göre Fark Analizi

| | Mesleki Tecrübe | n | \bar{X} | Ss | K.T. | sd | K.O. | F | p | |
|------------------------|-----------------|-----|-----------|------|------|-------|------|------|------|------|
| Stratejik Ortak | 5 ve - | 125 | 4,00 | 0,48 | G.A. | 0,57 | 2 | 0,29 | 1,03 | 0,36 |
| | 6-10 | 45 | 3,92 | 0,52 | G.İ. | 55,00 | 197 | 0,28 | | |
| | 11 ve + | 30 | 3,85 | 0,71 | Top. | 55,57 | 199 | | | |
| İdari Uzman | 5 ve - | 125 | 4,05 | 0,49 | G.A. | 0,29 | 2 | 0,15 | 0,51 | 0,60 |
| | 6-10 | 45 | 3,99 | 0,59 | G.İ. | 55,97 | 197 | 0,28 | | |
| | 11 ve + | 30 | 3,95 | 0,63 | Top. | 56,26 | 199 | | | |
| Çalışan Şampiyonu | 5 ve - | 125 | 3,72 | 0,66 | G.A. | 0,07 | 2 | 0,04 | 0,07 | 0,93 |
| | 6-10 | 45 | 3,76 | 0,77 | G.İ. | 96,39 | 197 | 0,49 | | |
| | 11 ve + | 30 | 3,69 | 0,75 | Top. | 96,46 | 199 | | | |
| Değişim Ajanı | 5 ve - | 125 | 3,94 | 0,53 | G.A. | 0,15 | 2 | 0,07 | 0,23 | 0,80 |
| | 6-10 | 45 | 3,95 | 0,59 | G.İ. | 63,82 | 197 | 0,32 | | |
| | 11 ve + | 30 | 3,87 | 0,69 | Top. | 63,97 | 199 | | | |
| İK Roller TOPLAM | 5 ve - | 125 | 3,93 | 0,50 | G.A. | 0,18 | 2 | 0,09 | 0,30 | 0,74 |
| | 6-10 | 45 | 3,90 | 0,59 | G.İ. | 59,16 | 197 | 0,30 | | |
| | 11 ve + | 30 | 3,84 | 0,66 | Top. | 59,34 | 199 | | | |
| Örgütsel Kültür TOPLAM | 5 ve - | 125 | 3,86 | 0,59 | G.A. | 0,03 | 2 | 0,01 | 0,04 | 0,96 |
| | 6-10 | 45 | 3,86 | 0,54 | G.İ. | 62,01 | 197 | 0,31 | | |
| | 11 ve + | 30 | 3,89 | 0,45 | Top. | 62,03 | 199 | | | |

Tablo 4.12’deki bulgulara göre İK rolleri toplam düzeyi, stratejik ortak, çalışanların şampiyonu, idari uzman ve değişim ajanı alt boyutları düzeyi ve örgüt kültürü düzeylerinin hiçbirisinin katılımcıların işletme tecrübesine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmemiştir (tüm F değerleri için $p>0,05$). Bir diğer deyişle bu değişkenler açısından farklı işletme tecrübesine sahip katılımcıların algı düzeyleri benzerdir.

Tablo 4.12. İşletmedeki Tecrübeye Göre Fark Analizi

| | İşletme Tecrübe | n | \bar{X} | Ss | K.T. | sd | K.O. | F | p | |
|------------------------|-----------------|-----|-----------|------|------|-------|------|------|------|------|
| Stratejik Ortak | 5 ve - | 150 | 3,98 | 0,49 | G.A. | 0,25 | 2 | 0,13 | 0,45 | 0,64 |
| | 6-10 | 32 | 3,89 | 0,46 | G.İ. | 55,32 | 197 | 0,28 | | |
| | 11 ve + | 18 | 3,91 | 0,86 | Top. | 55,57 | 199 | | | |
| İdari Uzman | 5 ve - | 150 | 4,04 | 0,51 | G.A. | 0,23 | 2 | 0,11 | 0,40 | 0,67 |
| | 6-10 | 32 | 3,95 | 0,51 | G.İ. | 56,04 | 197 | 0,28 | | |
| | 11 ve + | 18 | 3,98 | 0,73 | Top. | 56,26 | 199 | | | |
| Çalışan Şampiyonu | 5 ve - | 150 | 3,71 | 0,68 | G.A. | 0,11 | 2 | 0,05 | 0,11 | 0,90 |
| | 6-10 | 32 | 3,78 | 0,74 | G.İ. | 96,36 | 197 | 0,49 | | |
| | 11 ve + | 18 | 3,74 | 0,80 | Top. | 96,46 | 199 | | | |
| Değişim Ajanı | 5 ve - | 150 | 3,95 | 0,53 | G.A. | 0,09 | 2 | 0,04 | 0,13 | 0,87 |
| | 6-10 | 32 | 3,89 | 0,57 | G.İ. | 63,88 | 197 | 0,32 | | |
| | 11 ve + | 18 | 3,92 | 0,81 | Top. | 63,97 | 199 | | | |
| İK Roller TOPLAM | 5 ve - | 150 | 3,92 | 0,52 | G.A. | 0,06 | 2 | 0,03 | 0,09 | 0,91 |
| | 6-10 | 32 | 3,88 | 0,54 | G.İ. | 59,29 | 197 | 0,30 | | |
| | 11 ve + | 18 | 3,89 | 0,77 | Top. | 59,34 | 199 | | | |
| Örgütsel Kültür TOPLAM | 5 ve - | 150 | 3,85 | 0,56 | G.A. | 0,08 | 2 | 0,04 | 0,12 | 0,88 |
| | 6-10 | 32 | 3,89 | 0,58 | G.İ. | 61,96 | 197 | 0,31 | | |
| | 11 ve + | 18 | 3,90 | 0,53 | Top. | 62,03 | 199 | | | |

4.6. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak araştırmanın H_{1a} ve H_{1c} ve hipotezleri kabul edilmiş, H_1 ve H_2 hipotezleri ise kısmen kabul edilmiştir. H_{1b} , H_{1d} ve H_3 hipotezleri ise reddedilmiştir (Tablo 4.13).

Tablo 4.13. Hipotez Testi Sonuçları

| No | Hipotez | Sonuç |
|----------|---|--------------|
| H_1 | İK rolleri örgüt kültürünü etkiler. | Kısmen Kabul |
| H_{1a} | İK rolleri stratejik ortak alt boyutu örgüt kültürünü etkiler. | Kabul |
| H_{1b} | İK rolleri idari uzman alt boyutu örgüt kültürünü etkiler. | Ret |
| H_{1c} | İK rolleri çalışanların şampiyonu alt boyutu örgüt kültürünü etkiler. | Kabul |
| H_{1d} | İK rolleri değişim ajanı alt boyutu örgüt kültürünü etkiler. | Ret |
| H_2 | İK rolleri düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşır. | Kısmen Kabul |
| H_3 | Örgüt kültürü düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşır. | Ret |

5. Sonuç ve Öneriler

Küreselleşme, müşteri talepleri, inovasyon ve bilginin gelişimiyle birlikte değişen ve ortaya çıkan çevre koşullarının hızlı artışı baş döndürücüdür. Bu durumun örgütler üzerinde kapsamlı ve kaçınılmaz etkileri bulunmaktadır. Bu değişimlerden örgüt içinde bir departman olarak İK departmanları da etkilenmektedir. İK departmanlarının etkililiğini artırmak ve İK rollerini verimli şekilde yürütebilmek için örgüt kültürüyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Örgüt kültürü örgütlerin vizyon, misyon ve değerlerini iş faaliyetlerine yansıtılmalarındaki en önemli kavramlardan bir tanesidir.

Bu çalışmada İK rolleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda İK rollerinin dört alt boyutunun örgüt kültürüne etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, katılımcıların demografik özelliklerine göre İK rollerinin toplam düzeyi ile dört alt boyutu ve örgüt kültürü düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın bulguları İK rolleri alt boyutlarından stratejik ortak alt boyutunun ve çalışan şampiyonu alt boyutunun örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Bir diğer deyişle, stratejik ortak ve çalışan şampiyonu İK rolleri arttıkça örgüt kültürünün gücü de artmaktadır. Diğer taraftan İK rolleri alt boyutlarından idari uzman ve değişim ajanı alt boyutlarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bir diğer deyişle, idari uzman ve değişim ajanı İK rolleri arttıkça örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılaşma olmamaktadır.

Araştırma bulgularına göre örgüt kültürünün algılanması, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşmamaktadır. Bu bulguyu, çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, örgütteki pozisyonları, mesleki ve örgüt kıdemleri farklılaşsa dahi örgüt kültürü algı düzeyleri farklılaşmıyor şeklinde yorumlamak mümkündür. İK rolleri alt boyutlarının da yaşa, örgütteki pozisyona, mesleki ve örgüt kıdemine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Cinsiyet ve eğitim düzeyi açısından bazı İK rolleri alt boyutlarının kadınlar ve yüksek düzeydeki eğitilmişler lehine farklılaştığı bulunmuştur.

Araştırmanın bu bulgularına dayanılarak örgüt performansını ve verimini artıracak güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilmek için İK rollerinden stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rollerine daha fazla önem verilmesi ve bu kültürüne iki rolü hedefleyen uygulamalar geliştirilmesi önerilebilir.

Bu araştırmanın bulguları örgüt kültürü algısının çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi

demografiklerinden etkilenmediğini göstermiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünü güçlendirmeyi hedefleyen uygulamaların çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi özelliklerine göre bir ayırım yapmadan bütün örgüt çalışanlarına uygulanması önerilebilir. Benzer olarak İK rolleri uygulamaları da cinsiyet ve eğitim düzeyi özelliklerine hassasiyet gösterilerek ayırım yapmadan bütün örgüt çalışanlarına uygulanabilir.

Bu araştırma araştırmanın verileri sınırlı bir evrenden seçilen 200 kişiden toplanmıştır. Gelecekteki araştırmalar İK rolleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi daha farklı ve daha geniş örneklem gruplarıyla daha sıklıkla incelemelidirler. Bu araştırmada nicel bir araştırma deseni kullanılmıştır. Nicel araştırmaların yanında nitel araştırmaların da yapılması bu konunun derinlemesine ve kapsamlı olarak anlaşılabilmesi için yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Alamur, B. (2005) *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Al-Rakhimi, J. (2000). *The Role of Organizational Culture in the Application of Total Quality Management to the Chemical Industries Sectors in the Emirate of Jeddah*. [Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University, Jeddah - Saudi Arabia], King Abdulaziz University Digital collection.
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. New York, Macmillan.
- Becker, E. B. vd., (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, Harvard Business Press.
- Brockbank, W. (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337–352.
- Caldwell, M. (1992). Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3).
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Base on the Competing Values Framework, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Childress, J. R. (2013). *Leverage: The CEO's guide to corporate culture*. Kindle Edition version.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Durendez, A., Madrid-Guijarro, A. and García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture,

- management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family. *Firms, rev. innovat*, 21(40).
- George D. and Mallery P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc..
- Harem, H. (2004). *Organizational management - a holistic perspective*. (1 st ed). Amman: Jordan. Hamed Publishing and Distribution House.
- Harschnek Jr, R.A. v.d., (1978). *Which Personnel Department is Right for You?* Personnel Administrator.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Jad Al-Rab, S. (1997). Human resources management in building and supporting organizational culture. *The Scientific Journal of Economics and Trade*, 11, 347.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- Kosa, G. (2010). *Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Kotter Associates.
- Muslim, A. (1996). The impact of organizational culture on the characteristics of managers and organizational practices: A comparative study on a sample of industrial and service organizations in Egypt. *The Egyptian Journal of Commercial Studies*, 6, 13.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Nimon K. (2010). Regression commonality analysis: Demonstration of an SPSS solution. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 36(1): 10-7.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership: A Dynamic View*. Josser- Bass, San Francisco.
- Schuler, R. S. (1994). *Managing Human Resources, 5th. Ed*. New York, West Publishing Company.
- Sharma, G., ve Good, D. (2013). The work of middle managers: Sense making and sense giving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 95-122.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Oxford, Blackwell Publishing.
- Tınaz, P. (2021). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Tüzüner, V. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*. Financial Times Management.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. ve Beatty, D. (2001). From Partners to Players: Extending the HR Playing Field. *Human Resource Management*, 40(4).
- Ülgen, H. (1973). *Çevrenin İşletme Yapısı Üzerine Etkisi*.

<https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/2057/makaleler/2/2/arastirmax-cevrenin-isletmenin-yapisina-etkisi.pdf>

Yıldırım, C. (2013). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yılmaz, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.