ŞİRKET SATINALMA VE BİRLEŞMELERİNDE ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÇALIŞAN SONUÇLARINA ETKİSİNDE BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN ARACI ROLÜ

Memnune Tuğçe Örki

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Memnune Tuğçe ÖRKİ "Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinde Örgütsel Kültürün Çalışan Sonuçlarına Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü " başlıklı tezi 29/06/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi **oy birliğiyle / ~~oy çokluğuyla~~** olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Dr.Öğr.Üyesi Mürşide ÖZGELDİ	.....
Üye	: Prof.Dr.Pınar ÜNSAL	.....
Üye	: Prof.Dr.Gonca TELLİ	.....
Üye	: Prof.Dr.Nursel TELMAN	.....
Üye	: Dr.Öğr.Üyesi Zeynep AKIN	.....

Doç.Dr.Ahu TUNÇEL ÖNKAL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

29/06/2018

Memnune Tuğçe Örki

iii

TEŞEKKÜR

Bu süreçte beni sürekli motive eden, yol gösteren, pozitifliği ile birlikte çalışmayı keyif haline dönüştüren sevgili Danışmanım ve Hocam Dr.Öğr.Üyesi Mürşide ÖZGELDİ'ye; Jüri Üyelerim Sn. Prof. Dr. Pınar ÜNSAL, Sn. Prof. Dr. Gonca TELLİ; Prof. Dr. Nursel Telman; Dr.Öğr. Üyesi Zeynep Akın'a;

Daha doğmadan önce doktroya başladığım ve bu süreç boyunca büyüyen, bu çalışmayı ithaf ettiğim sevgili oğlum Ege Örki'ye;

Beni her zaman destekleyen, yanımda olan eşim Cihan Örki'ye;

Tüm hayatım boyunca bana hep destek olan sevgili ailem Şükrü-Selamet-Necmi Çankaya'ya;

Tezimin genel düzeni ve süreçle ilgili konularda benden yardımlarını esirgemeyen sevgili kuzenim Hilmiye Türesin Tetik ve sevgili arkadaşım Hüseyin Gören'e; teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Memnune Tuğçe Örki

Haziran, 2018

ÖZ

ŞİRKET SATINALMA VE BİRLEŞMELERİNDE ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÇALIŞAN SONUÇLARINA ETKİSİNDE BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN ARACI ROLÜ

Memnune Tuğçe Örki

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr.Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimer Enstitüsü, 2018

Birleşme ve satınalma sürecine yönelik literatür incelendiğinde yapılan araştırmalar insan faktörünün çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Genel görüş, birleşme satınalmaların çalışanların hayatlarını etkileyen, yaşadıkları stres ve belirsizlik nedeniyle psikolojik ve davranışsal tepkiler vermelerine neden olan zorlu süreçler olduğu yönündedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel kültür konusu birleşme ve satınalma süreci içerisinde gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmada satınalma süreci sonrasında örgüt kültürünün iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü inceleyerek literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren yine aynı sektörde faaliyet gösteren bir şirketi satınalma süreci sonrasında, 187 çalışan üzerinde uygulanan bu örnek olay çalışmasının sonuçları, birey-örgüt uyumunun iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu; ayrıca birey- örgüt uyumunun; örgüt kültürünün misyon, katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği olmak üzere tüm boyutlarının iş tatminine olan etkisinde, misyon ve katılım boyutlarının duygusal bağlılığa olan etkisinde ve misyon boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracı rolü bulunduğunu kanıtlamıştır. Araştırmanın bulguları, örgüt kültürü, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, duygusal bağlılık, birey-örgüt uyumu gibi kavramların günümüz iş dünyasında şirket ve çalışanlar için niçin önemli olduğuyla ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: örgüt kültürü, iş tatmini, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti, birey-örgüt uyumu, satın alma ve birleşme.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION: THE MEDIATING ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT IN A POST-ACQUISITION

Dr. Memnune Tuğçe Örki

PhD Thesis

Business Administration Department

Thesis Advisor: Dr.Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

Maltepe University The Graduate School, of Social Sciences, 2018

In the literature, many studies recognize the significant role of the human factor in a merger and acquisition. The main idea is that M&As are challenging processes in employees' lives which lead to unpleasant psychological and behavioral reactions due to the increased levels of stress and ambiguity. Across the studies surveyed, the organizational culture has been recognized to be a theoretically vital factor in mergers and acquisitions. This case-study sought to contribute to business by examining the effects of organizational culture on job satisfaction, affective commitment and intent to leave with mediating the role of person-organization fit in a post-acquisition. The case-study was held in a company recently experienced a post-acquisition process in the telecommunication sector and 187 employees participated. The results of the study showed that person-organization fit has statistically significant effect on job satisfaction, affective commitment and intent to leave. In addition, person-organization fit has a mediating role on the effect of adaptability, involvement, mission and consistency traits of organization culture on the job satisfaction; on the effect of mission and involvement traits on the affective commitment and on the effect of mission trait on the intent to leave. The results of the study were discussed in association with the importance of the variables in today's business environment.

Keywords: Organizational culture, job satisfaction, affective commitment, intent to leave person-organization fit, merger and acquisitions

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
İNTİHAL RAPORU ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
ÖZGEÇMİŞ xii
GİRİŞ 1
1. SATINALMA VE BİLEŞMELERE GENEL BAKIŞ 4
1.1. Şirket Satınalma ve Birleşme Kavramı 4
1.2. Satınalma ve Birleşmelerin Amacı ve Önemi 7
1.3. Satınalma ve Birleşmeler Konusunda Yapılan Çalışmalar 9
2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE ÇALIŞAN SONUÇLARI 11
2.1. Örgüt Kültürü 11
1.2.1 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi 11
1.2.2 Örgüt Kültürü Modelleri 12
2.2. Birey-Örgüt Uyumu Kavramının Tanımı ve Kapsamı 21
2.3. Çalışan Sonuçları ve Araştırmada Ele Alınan Çalışan Sonuçları 22
2.3.1. İş Tatmini 23
2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti 24
2.3.3. Duygusal Bağlılık 25
2.4. Değişkenlerin Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar 26
2.4.1. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgüt Kültürü İlişkisi 26
2.4.2. Birey-Örgüt Uyumu ve Çalışan Sonuçları İlişkisi 27
2.4.3. Örgüt Kültürü ve Çalışan Sonuçları İlişkisi 29
2.5. Araştırmanın Amacı 32
2.6. Araştırmanın Önemi 34
2.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 34
3. Yöntem 36
3.1. Araştırmanın Yöntemi 36

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri 36
3.3. Çalışma Grubu ve Özellikleri 38
3.4. Verilerin Analizi 39
4. ARAŞTIRMA BULGULARI 41
4.1. AçıklayIcı ve Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizleri 41
4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi 41
4.1.2. Birey -Örgüt Uyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi 46
4.1.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi 48
4.1.4. İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi 50
4.1.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi 52
4.1.6. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları 54
4.2. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Analizi 56
4.3. Korelasyon Analizleri 66
4.4. Regresyon Analizleri 67
4.4.1. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 67
4.4.2. Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 71
4.4.3. Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 71
4.4.4. Örgüt Kültürünün Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi 75
4.4.5. Birey-Örgüt Uyumunun Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi 78
4.4.5.1. Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi 78
4.4.5.2. Birey-Örgüt Uyumunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 79
4.4.5.3. Birey-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 79
4.5. Çalışan Görüşme Sonuçları 81
4.6. Yapısal Eşitlik 84
4.6.1. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 84
4.6.2. Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 87
4.6.3. Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Birey Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 90
4.7. Hipotez Testi Sonuçları 92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 93
KAYNAKÇA 98

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Çalışmaya Katılanların Özellikleri (n=187) 39
Tablo 4.1: Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları43
Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Değerleri 45
Tablo 4.3: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 47
Tablo 4.4: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Uyum Değerleri..... 47
Tablo 4.5: Duygusal Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 48
Tablo 4.6: Duygusal Bağlılık Ölçeği Uyum Değerleri 49
Tablo 4.7: İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 51
Tablo 4.8: İş Tatmini Ölçeği Uyum Değerleri..... 52
Tablo 4.9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 53
Tablo 4.10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum Değerleri 54
Tablo 4.11: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları 55
Tablo 4.12: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları56
Tablo 4.13: Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları 57
Tablo 4.14: Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları 57
Tablo 4.15: Cinsiyete Göre İş Tatmini Test Sonuçları 57
Tablo 4.16: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Test Sonuçları..... 58
Tablo 4.17:Yaşa Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları 58
Tablo 4.18: Yaşa Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları 59
Tablo 4.19: Yaşa Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları..... 59
Tablo 4.20: Yaşa Göre İş Tatminine İlişkin Test Sonuçları 60
Tablo 4.21: Yaşa Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Test Sonuçları..... 60
Tablo 4.22: Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları 61
Tablo 4.23: Çalışma Süresine Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları .. 62
Tablo 4.24: Çalışma Süresine Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları..... 62
Tablo 4.25: Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Test Sonuçları 62
Tablo 4.26: Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Test Sonuçları.. 63
Tablo 4.27: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları 64
Tablo 4.28: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları 64
Tablo 4.29: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları 65
Tablo 4.30: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre İş Tatmini Düzeyine İlişkin Test Sonuçları 65
Tablo 4.31: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Test Sonuçları 65
Tablo 4.32: Değişkenlere ait Korelasyon Tablosu..... 66
Tablo 4.33: Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisine Yönelik Sonuçlar..... 68
Tablo 4.34: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Katılım"ın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 69
Tablo 4.35: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Misyon"un İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 69

Tablo 4.36: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Tutarlılık"ın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 70
Tablo 4.37: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Uyum Yeteneği"nin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinine Yönelik Sonuçlar 71
Tablo 4.38: Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 71
Tablo 4.39: Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 72
Tablo 4.40: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Katılım" ın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 73
Tablo 4.41: Örgüt Kültürünün Alt Boyutu "Misyon" un İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinine Yönelik Sonuçlar 73
Tablo 4.42: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Tutarlılık" Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 74
Tablo 4.43: Örgüt Kültürünün "Uyum Yeteneği" Alt Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinine Yönelik Sonuçlar 75
Tablo 4.44: Örgüt Kültürünün Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 75
Tablo 4.45: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Katılım"ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 76
Tablo 4.46: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Misyon"un Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 77
Tablo 4.47: Örgüt Kültürü Alt Boyutu 'Tutarlılık'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 77
Tablo 4.48: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Uyum Yeteneği"nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar 78
Tablo 4.49: Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerinde Etkisine Yönelik Sonuçlar79
Tablo 4.50: Birey-Örgüt Uyumunun Duygusal Bağlılık Üzerinde Etkisine Yönelik Sonuçlar 79
Tablo 4.51: Birey-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 80
Tablo 4.52: Çalışan Görüşme Tablosu 81
Tablo 4.53: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından İş Tatminine Giden Yollara Ait Değerler Tablosu 85
Tablo 4.54: Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli Değerler Tablosu 86
Tablo 4.55: Örgüt kültürü Alt boyutlarından İş Tatminine Giden Yollara Ait Değerler Tablosu 88
Tablo 4.56: Birey Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli Değerler Tablosu 89
Tablo 4.57: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Giden Yollara Ait Değerler Tablosu 91
Tablo 4.58: Birey Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli Değerler Tablosu 92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Satınalma Türleri 5
Şekil 1.2: KPMG Araştırmasına Göre Birleşmelerin Amaçları 8
Şekil 1.3: Yıllar itibariyle Dünya Genelinde Birleşmeler ve Satın Alma Faaliyetleri (2000-2014) 8
Şekil 2.1:Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli 14
Şekil 2.2: Denison'ın Örgüt Kültürü Kavramı ve Teorik Modeli 16
Şekil 2.3: Satınalma sürecinin başarısını etkileyen en önemli elementler 33
Şekil 2.4: Araştırma Modeli 35
Şekil 4.1: Örgüt Kültürü Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi 45
Şekil 4.2: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi 47
Şekil 4.3: Duygusal Bağlılık Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi49
Şekil 4.4: İş Tatmini Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi 51
Şekil 4.5: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi 53
Şekil 4.6: Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 84
Şekil 4.7: Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 85
Şekil 4.8: Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 87
Şekil 4.9:Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 88
Şekil 4.10: Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 90
Şekil 4.11: Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli 91

ÖZGEÇMİŞ

Memnune Tuğçe Örki

İşletme Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Doktora	2018	Maltepe Üniversitesi
		İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Y.Ls.	2010	Marmara Üniversitesi
		Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Ls.	2006	Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
		Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı
Lise	2001	Özel Bornova Koleji

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2006 -	Üye: BÜMED

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*
2012-2016	Maltepe Üniversitesi Doktora Bursu
1997-2001	Özel Bornova Koleji Bursu

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Ozgeldi, M. ve Orki M.T (2018). The effects of Organizational Culture on Job Satisfaction with the mediating the role of Person-Organization Fit. *Research Journal of Business and Management, ISSN: 2148-6689,*170-183.

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : İzmir, 1983

Yabancı diller : İngilizce

GİRİŞ

Günümüz dünyasında, şirketler yeni teknoloji, pazar ve ürün portföyüne sahip olmak, ölçek ekonomisi yaratmak ve global bir marka varlığı oluşturmak için birleşme ya da satınalmalarla bir araya gelmektedir. Ancak Fbuni, Price ve Zollo (2006) tarafından yapılan bir araştırma ortaklıkların 49%'nun başarılı olduğunu bildirmektedir. Pritchett, Robinson ve Clarkson (1997) şirket birleşme ve satınalmalarının başarısız olmalarının nedenlerini kültür şoku, yüksek belirsizlik, şirketin çalışma modelindeki değişiklikler, iletişimsizlik, takım çalışmasının bozulması vb. şeklinde sıralamaktadır. Birçok araştırma, şirket birleşme ve satınalmalarının başarısız olmasının çeşitli sebeplerini ortaya koyarken hepsi bu konuda insan boyutunun önemini paylaşmaktadır. Bob MacGowan, insani ve kültürel faktörlerin satınalma ve birleşmelerin başarısı için en kritik faktörler olduğunu bildirmektedir (Beaudan & Smith, 2000).

Şirketlerin pazardaki konumlarını koruyabilmeleri için bir örgüt kültürüne sahip olmaları gereklidir. Örgüt kültürü, çalışanları birbirine bağlayan, grupça paylaşılan normlar, değerler, tutumlar, beklentiler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür. Bu anlamda her örgütün kendine has bir örgüt kültürü vardır ve bu çalışanların giyim tarzına, birbirleriyle ilişkilerine, örgütlerin fiziksel çalışma ortamına, iş yapma şekillerine, örgütte uygulanan prosedürlere, kurallara ve yönetmeliklere yansımaktadır (Schein,1999).

Örgüt, pasif ve durağan bir yapı olmakla birlikte; örgüt kültürü bu yapı içinde gelişmektedir. Örgüt Kültürünün örgüte destek olacak ve örgütte sürekli gelişim sağlayacak şekilde gelişmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle daha uyumlu çalışmalarını ve birbirleriyle daha etkili iletişim kurmalarını, şirketin temel değerlerinin ve takım çalışması ruhunun gelişmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürünün birçok çalışan sonucu üzerindeki etkisini anlamak ve ölçmek önemlidir; çünkü kültür örgütler üzerinde önemli bir etkisi olan ve örgütlerin üzerinde kontrol sağlayabildiği bir kavramdır. Örgüt kültürü çalışan bağlılığı ve çalışanların örgütte kalmalarını sağlaması açısından örgütün gelişimi için önemlidir. Çalışan, örgüt kültürünü uygun bir şekilde anlar ve benimserse bu durum çalışanların performansını geliştirir. Çalışan performansının, örgütün genel performansının temeli olması açısından bu durum oldukça önemlidir.

Örgüt kültürü belirsizlikleri azaltmakla birlikte, süreklilik ve örgüt üyeleri için ortak bir kimlik yaratmaktadır. Apple, Southwest Airlines, Google, and Walmart gibi başarılı şirketleri rakiplerinden ayıran en önemli faktör örgüt kültürüdür (Cameron & Quinn, 2011). Örgüt kültürünün verimlilik, performans, örgütsel kimlik, işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla güçlü bir ilişkiye sahip olması bu nedenle şaşırtıcı bir durum değildir (Hartnell & Kinicki, 2011).

Birleşme veya satınalmalarda elde edilmek istenen başarının sağlanmasında da en kritik faktör örgüt kültürüdür. Birbirinden farklı iki şirketin kültürel entegrasyonu sürecinde kültür çatışmaları yaşanması beklenen bir durumdur. Daha önce de belirtildiği gibi birleşme ve satın almaların başarısız olmalarının en önemli nedenlerinden biri şirket kültürlerinin uyumlu bir şekilde entegre edilememesidir. Bu durumun oluşmaması için yapılması gereken bir araya gelen şirket kültürlerinin iyi analiz edilmesi ve satınalma ve birleşmenin hazırlık sürecinde arzu edilen türde ve seviyede kültürel bütünleşmeye olanak vermektir. Bu şekilde iki kültür resminden yola çıkarak kültürler arasında yer alan farklılıklar ortaya çıkarılıp olası gerçekleşecek çatışmalar tespit edilmiş olacaktır.

Birleşme ve satınalma sürecinde şirketlerin kültürleri arasında yer alan problemlere yönelik önceden önlem alınmaması büyük finansal kayıpların oluşmasına yol açmaktadır. İşten ayrılmalar ile başlayan bu maddi kayıplar saldırgan davranışlar gösterme, iş yerine zarar verme gibi daha ileri boyuttaki davranışlara kadar gidebilmektedir. Şirket satınalma ve birleşmeleri süreçlerinde deneyimli uzmanlar, kültür konusunun şirket stratejisi ve finansal konularla birlikte ele alınmasının çok boyutlu bir bakış açısı sağlayarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması konusunda daha etkili bir yaklaşım getireceğini öne sürmektedir.

Birleşme ve satınalma süreci konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle performans ve finans açısından ilişkilere bakıldığı, kültür konusunda yapılan çalışmaların ise son yıllarda arttığı görülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmada hedef insan kaynağıdır ve satınalma sonrası oluşan bu yeni duruma bireyin uyum sağlamasında sıkıntılar görülmektedir. Literatür incelemesinde birey-örgüt uyumu konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğuun stabil ya da örgütsel değişimin problem olarak görülmediği şartlar altında gerçekleştirildiği görülmektedir. Harris ve Mossholder, birçok araştırmada birey-örgüt uyumunun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışan sonuçları ile arasındaki ilişkiye koşulların değişmediği ortamda bakıldığını belirtmiştir. Harris ve Mossholder, örgütlerin bugün strateji ve yapılarını değiştirmeye

yönelik büyük bir baskı altında olduklarını ve bu değişimin kültür ve kültürel uyum üzerinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle örgütlerin strateji ve yapılarında olan değişikliklerin birey-örgüt uygunluğunu nasıl etkilediği konusunun araştırılmasının kritik öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. (Meyer vd., 2010).

Satınalma ve birleşmeler de değişimin gerektiği süreçler olup bu çalışmada global bir telekomünikasyon şirketinin yine aynı sektörde faaliyet gösteren bir şirketi satınalması süreci sonrasında örgüt kültürünün bağımsız, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık gibi çalışan sonuçlarının bağımlı değişken; birey-örgüt uyumunun ise aracı değişken olarak kullanıldığı model geliştirilmiş ve test edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada önce şirket birleşmeleri ve satınalmaları, örgüt kültürü, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık ve birey-örgüt uyumu ile ilgili kavramsal çalışmalara yer verilecek ileriki bölümler de elde edilen bulgular paylaşılacaktır.

1. SATINALMA VE BİLEŞMELERE GENEL BAKIŞ

1.1. Şirket Satınalma ve Birleşme Kavramı

Satın alma birleşmenin değişik bir şekli olup bir şirketin başka bir şirketi satın alarak kendi bünyesine dahil etmesidir. Genel olarak birleşme, iki veya daha fazla şirketin farklı bir isim altında tek bir şirket haline gelmesidir. Birleşme ve devir almalar (satın almalar) hakkında yayınlanan 2010/ 4 nolu Rekabet Kurulu tebliğine göre kanunun 7'nci maddesi kapsamında birleşme veya devir alma işlemi sayılan durumlar şöyledir;

- İki veya daha fazla işletmenin birleşmesi ya da
- Bir veya daha fazla işletmenin tamamının ya da bir kısmının doğrudan ya da dolaylı kontrolü, hisselerinin ya da mal varlıklarının satın alınmasıyla, sözleşmeyle ya da diğer bir şekilde bir ya da daha fazla işletme ya da en az bir işletmeyi kontrol eden bir ya da daha fazla kişi tarafından devir alınması

Bu tanımdan hareketle birleşme ile satın almalar arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Birleşmelerde yeni bir şirket ortaya çıkarken satın alma sonucunda yeni bir şirketin oluşmaması,
- Birleşmelerde oluşan yeni şirketin birleşen şirketlerin ortak yönetiminde olması

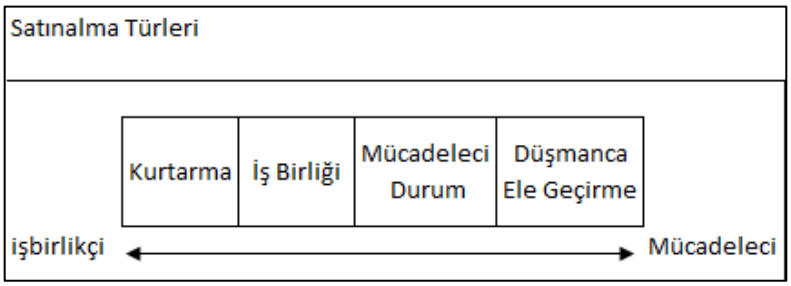
Dolayısıyla birleşme iki veya daha fazla sayıda şirketin bir araya gelerek tek bir şirket haline gelmesidir. Birleşmede bir şirket diğerini satın alıp ona katılabileceği gibi, yeni bir şirketin oluşması da mümkündür. Satın alma varlıkların satın alınması veya hisselerin alınması şeklinde gerçekleşebilir. Bu doğrultuda satın alma, bir şirketin başka bir şirketin tamamının veya kontrol edilmesini sağlayacak şekilde hisselerinin satın alınması olarak ifade edilebilir. Bu araştırmada Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Y* firması olarak nitelendirilen firma aynı sektörde faaliyet gösteren X* firmasını satın almıştır. Satın alma sonrası şirket Y* firması olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

**Sözkonusu satın almadaki şirketler isimlerinin açıklanmasını istemedikleri için çalışmada bu şirketler Y ve X harfleri ile gösterilmiştir.*

Satın alma türlerini, satınalma sonrasında oluşan yeni yapıya ve tarafların satın alma sürecine yaklaşımlarına göre iki farklı açıdan sınıflandırmak mümkündür. Price Pritchett, Donald Robinson ve Russel Clarkson (1997) "After the Merger" kitabında şirket satınalmalarını 4 kategori altında toplamışlardır:

- Kurtarma
- İşbirliği
- Mücadeleci Durum
- Düşmanca Ele Geçirme

Bu satınalma türleri arasındaki temek fark satınalınan ve satınalan şirketler arasındaki işbirliğinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir farklılık ise zamanlamadır. İşbirliğinden kaynaklanan farklılık görsel olarak Şekil 1.1'de gösterilmiştir. İşbirliğinin ön planda olduğu satınalamalarda entegrasyon süreci düşmanca ele geçirilen satınalamalara göre daha uzun zaman alır.



Şekil 1.1: Satınalma Türleri

Kaynak: Pritchett, Robinson, ve Clarkson, 1997

Yukarıdaki şekildeki gibi şematize edilebilecek bu satınalma türleri kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Uyargil, 2004);

- **Kurtarma türü satınalma:** Satınalan ve satınalınan şirket arasında işbirliğinin en fazla olduğu satınalma türüdür. Bu türden bir satınalmada finansal açıdan ya da başka bir nedenden dolayı sıkıntılı durumda olan bir şirket, diğer bir şirketten yardım alır. Yardım almak isteyen şirket satınalma süreci içinde kabul edici bir role sahip olacaktır. Bu türden satınalmalarda finansal problemlerin kaynağı olarak yöneticiler görüldüğünden, bu kişiler yeni kişilerle değiştirilir. Bu sebeple bu türden satınalmalarda yönetici kaynaklı işgücü deviri yüksektir.
- **İşbirliği türü satınalma**: Taraflar arasındaki anlaşma süreci, alan ve alıcı şirket istekli olduğu için dengeli olarak gerçekleşir. Bu tip satınalmalarda birleşmenin gerçekleşmesi için zorlayacı bir neden olmaması satınalma sürecinin çok

dikkatli yürütülmesini gerekli kılmaktadır. İletişim, en önemli üzerinde durulması gereken konu olup sorunsuz entegrasyonun sağlanmasında en kritik faktördür.

- **Mücadeleci durum satınalma**: Bir şirketi satınalmak isteyen birden fazla şirketin olması ve bu şirketlerin aralarında mücadele etmesi ya da satınalmaya konu olan taraflardan birinin diğerinden daha az istekli olması söz konusudur (Pritchett, Robinson, & Clarkson, 1997). Bu tür satınalmalarda satınalınan şirketler genel olarak karlı, iyi yönetilen, sektörlerinin liderleri konumundaki şirketler olduğundan satın alma süreci oldukça sert geçmektedir.
- **Düşmanca ele geçirme türü satınalma**: Bir şirket diğer şirket istememesine rağmen almak istediği şirketin yönetimini ele geçirmeye çalışır. Satınalınmak istenen hedef şirketin satınalmayı istemeye karşı gösterdiği direnç çok güçlüdür. Bu türden satınalmalarda şirketteki motivasyon, işbirliği gibi unsurlar satınalınmak istenen şirketin çalışanları ile birlikte direç göstermesi sonucu artmakta, bu da verimliliğe olumlu olarak yansımaktadır. Ancak hedef şirketin mücadeleyi kaybetmesi ve anlaşma olması sonucunda diğer satınalma çeşitleri ile karşılaştırıldığında entegrasyon sürecinde insan kaynakları sorunlarının en fazla olduğu satınalma türü düşmanca ele geçirme türü satınalmadır.

Yukarda tanımlanan satınalma türlerinin açıklamaları doğrultusunda bu çalışmanın yapıldığı şirketlerin satınalma sürecinin "işbirliği türü satınalma" olduğu söylenebilir.

Birleşme ve satınalmalar popüler olmaya devam etmekle birlikte bu birlikteliklerin çoğu başarısız olmaktadır (Banal-Estanol & Seldeslachts, 2004). Investopedia (2002)'nın raporladığına göre büyük birleşmelerin üçte ikisi anlaşma yapıldıktan sonra borsada değer kaybetmektedir. Birleşmelerin başarısız olma olasılığı yeni bir durum değildir. Porter (1987), 1987'de Birleşik Devletler'deki birleşmelerin %50'sinin sonlandığını belirtmiştir. USA Today ise 1980 ve 2001 arasında satınalan şirketlerin piyasa değerinin 221 milyar dolar düştüğünü raporlamıştır. Ancak birleşme trendi şirketler para kazandıkları sürece devam edecektir (Krantz, 2005).

Birleşme ve satınalmalar sadece ekonomik kararlar olmayıp aynı zamanda sosyal süreçlerdir, başarısız olma nedenleri her iki durumla da ilgili olabilir (Risberg, 2003). Banal- Estanol ve Seldeslachts (2004) birleşmelerin başarısız olmasının nedenlerini belirsizlik, birkısım bilginin gizli tutulması ve potansiyel koordinasyon problemleri

olarak belirtmiştir. Kültürel farklılıklar ve zayıf entegrasyon çabaları potansiyel koordinasyon problemleri altında sayılabilir.

Investopedia'nın (2002) raporladığına göre birleşmelerin başarısız olma nedenleri şöyledir;

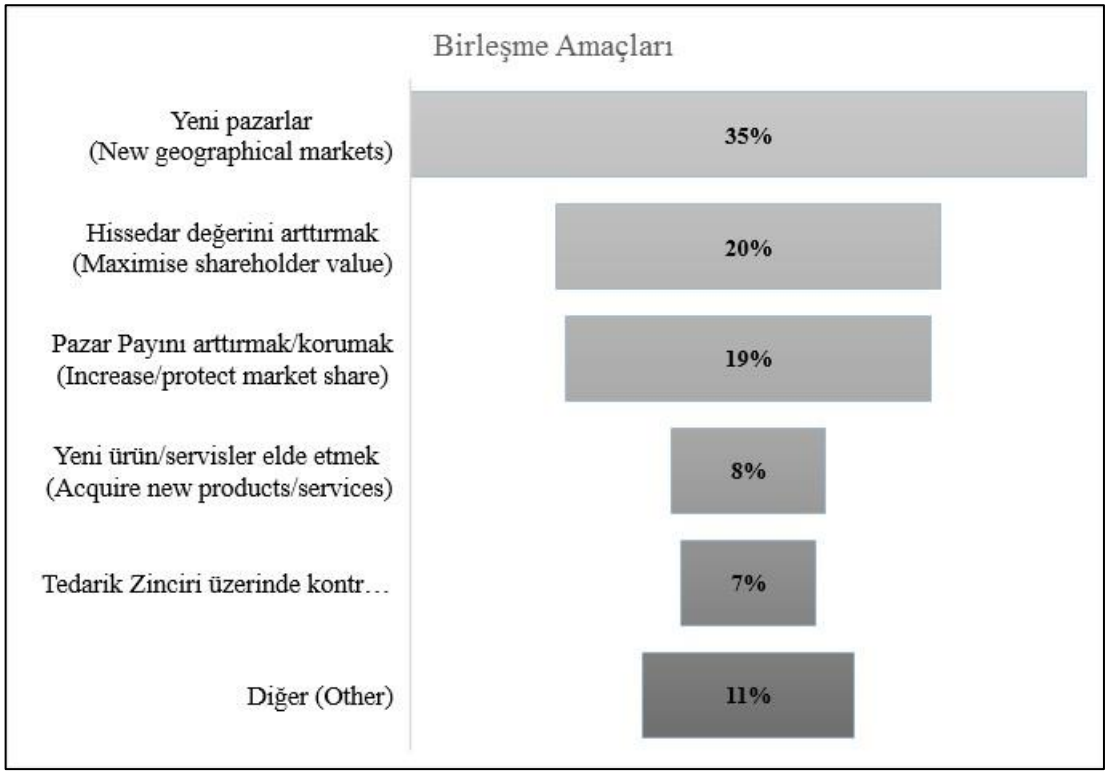
- Düşük motivasyon
- Beklentilerin altında ölçek ekonomisi
- Kültürel uyumsuzluk
- Ana işin ihmal edilmesi

Birleşme ve satınalmalarda liderlik değişimi ve stratejinin yeniden şekillenmesi kurumsal hedeflerin yeniden tanımlanmasına, coğrafik konsolidasyonlara, ürün ve hüzmetlerde değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklerden herhangi biri örgütte büyük bir sıkıntıya neden olabilir (Bridges, 1988). Araştırmaların çoğu birleşme ve satınalmaların %65'nin birleşme öncesi beklentileri karşılamakta başarısız olduğunu belirtmektedir. Başarısızlığın maliyeti finansal hususların daha ötesindedir. Yatırımcıların güveninin azalması, yetenekli çalışanların kaybı, verimliliğin düşmesi, müşteri kaybı sonrası problemler oluşabilir. Sorunlu birleşme ve satınalmaların olduğu şirketlerdeki yöneticilerin yüzde seksenbeşi kültürel konuların en önemli problem olduğunu belirtmişlerdir (Tetenbaum, 1999). Tellijohn (2000) ise birleşmelerin başarılı olmasınn kültürel konuların ele alınması ile mümkün olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırmada Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Y şirketi olarak nitelendirilen şirket aynı sektörde faaliyet gösteren X şirketini satın almıştır. Satın alma sonrası yeni şirket Y şirketi olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

1.2. Satınalma ve Birleşmelerin Amacı ve Önemi

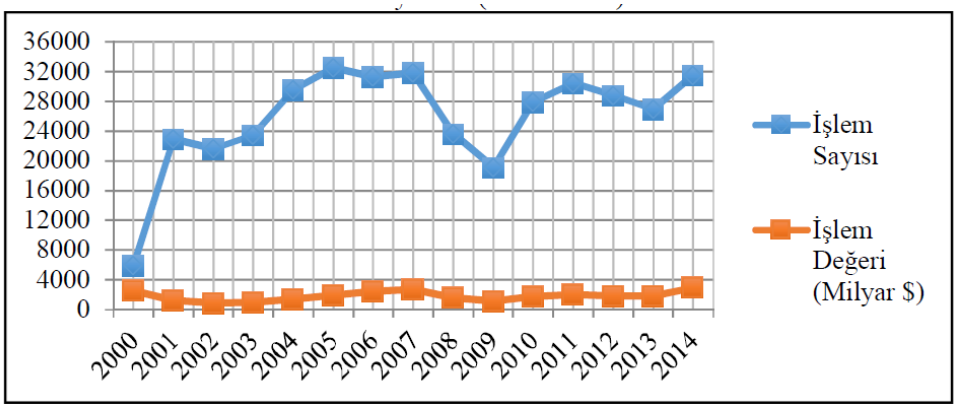
Günümüz rekabet ortamında işletmeler, artan bir şekilde bir araya gelmekte, yeni oluşumlar içinde olmaktadır. Şirket üst düzey yöneticileri satın alma, birleşme ya da ortaklıkları şirket açısından değer yaratmak için tercih etmektedir. Bu şekilde yeni teknoloji, pazar ve ürün portföyüne sahip olunabilmekte, ölçek ekonomisi yaratılabilmekte ve dünya çapında bir marka varlığı oluşturulabilmektedir. Sherman ve Hart (2006) büyüyen şirketlerin rakiplerinden pazar payı almak, kar elde etmek ve hissedarlarına gelir yaratma durumunda olduklarını; büyüme gösteremeyen şirketlerin ise müşteri ve pazar payı kaybetmek ve hisse senedi değerinin düşmesi gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 1.2: KPMG Araştırmasına Göre Birleşmelerin Amaçları

Kaynak: KPMG, 1999

Şekil 1.2' de KPMG'nin birleşme ve satınalmaların neden yapıldığı üzerine yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen verilere göre şirketler birleşme ve satınalmaları %35'lik bir oran ile yeni coğrafi pazarlar elde etmek, 20'lik bir oran ile hisse değerini arttırmak ve 19%'luk bir oran ile de pazar payını arttırmak/korumak için tercih etmektedir.



Şekil 1.3: Yıllar itibariyle Dünya Genelinde Birleşmeler ve Satın Alma Faaliyetleri (2000-2014)

Kaynak: WilmerHale, 2015:2.'den akt. Şahin 2016

Literatür incelendiğinde satınlama ve birleşme trendi önümüzdeki yıllarda da devam edecektir. Şekil 1.3'te görüldüğü üzere 2000'li yıllarda dünya geneline bakıldığında çok sayıda birleşme olmuştur. Yeni bir krizin oluşmasıyla birlikte satınalma ve birleşmelerde 2009 yılına kadar ciddi bir düşüş yaşansa da sonraki yıllarda bir toparlanma olduğu görülmektedir (Şahin, 2016). Bu istatiski veriler, birleşme ve satınalma aktivitesinin araştırmalara daha uzun süre konu olacağının işaretidir.

1.3. Satınalma ve Birleşmeler Konusunda Yapılan Çalışmalar

Birleşme ve satınalma konusunda yapılan araştırmalar 30 seneden fazla bir süredir devam etmektedir. Farklı disiplinler tarafından çalışılan satınalma ve birleşme konusu, finans alanında araştırma yapanların hissedarlar açısından getiri sağlayıp sağlamadığı üzerine odaklandıkları bir konu olmuştur. Cartwright (2005), son yıllarda birleşme ve satınalamaların insani ve psikolojik boyutlarını ele alan araştırmaların arttığını; ancak literatürde ABD ve İngiltere'de gerçekleştirilen satınalma ve birleşmelerin finansal yönünü ele alan çalışmaların hakimiyetinin devam ettiğini belirtmektedir.

Sudarsanam ve Mahate (2006) yapmış oldukları araştırmada düşmanca satınalamaların kurtacı tip satınalamalara göre daha yüksek finansal getiri sağladıklarını iletmişlerdir.

Gertsen ve Soderberg (1998)'e göre kültürel farklılıklar konusundaki söylem çalışan gruplarının sosyal kimliklerinin farklılıklarını öne çıkarmaları ile kendini gösteririr. Birleşme ve satınalma süreci, çalışanların sosyal ve güvenlik ihtiyaçlarını tehdit eden bir süreç olarak kendini gösterir.

Birleşme ve Satınalma konusunda yapılan çalışmalar kültür, entegrasyon ve performans konusunda farklı ve tartışmalı ilişkiler ortaya koymaktadır. Bu tartışmalı bulguların üç nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, entegrasyon kavramının araştırmacılar tarafından farklı kültür alış-veriş stratejilerini (entegrasyon, asimilasyon, ayrışma, marjinalleşme) ifade etmek için kullanılan genel bir kavram olması, ikincisi bazı araştırmalarda kültür kavramının ulusal kültür ve örgüt kültürü olarak farklı ele alınması, birleşme ve satınalma başarısının tanımlanmasındaki farklılıklardır (Dauber, 2012).

Stratejik uyumun olmaması birleşme ve satın almaların başarısız olmasının nedeni olarak ele alınırken son yıllarda kültürel uyum önem kazanmıştır. (Cartwright ve

Cooper,1993; Larsson ve Lubatkin,2001) Stratejik uyum, önemli olmakla birlikte, kültürel uyum stratejik uyumdan elde edilen sinerjilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesine neden olur. Araştırmaların çoğu, kültürün birleşme ve satınalmaların sonuçlarını etkilediğini ve uluslararası yönetimdeki önemini vurgulamasına rağmen, araştırmacılar arasında kültürün ve kültürel farklılıkların birleşme ve satınalma sonrası süreci nasıl etkilediği konusunda farklı bakış açıları mevcuttur. Bazı araştırmacılar, kültürel farklılıkların birleşme ve satınalmaların başarısız olmasına neden olduğunu iddia ederken (Weber ve Pliskin, 1996; Harris ve Ravenscraft, 1991) bazı araştırmalarda (Harrison vd., 2001) ise tam tersi öne sürülmektedir.

Bu çalışmada ise, satın alma süreci sonrasında geliştirilen örgüt kültürünün hangi boyutlarının birey-örgüt uyumunu sağlamada daha güçlü bir etkiye sahip olduğu, ayrıca bu boyutların çalışan sonuçlarından iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık ile ilişkileri incelenecektir. Bu şekilde, yukarıda ifade edilen ve kültür eksenindeki tartışmalı ilişkilere bir anlamda açıklık kazandırılarak çalışan sonuçlarına olan etkiye değinilecektir.

2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE ÇALIŞAN SONUÇLARI

2.1. Örgüt Kültürü

1.2.1 Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Schein (1990) örgüt kültürünü, belirli bir grubun dış çevreye adapte olma ve içsel entegrasyon proseseslerinde karşılarına çıkan sorunlara çözüm bulmaya çalışırken deneyimlediği, fayda sağlanıldığı kanıtlanmış ve sonradan katılanlara bu sorunları yaşadıklarında çözüm için ilerlemeleri gereken doğru yol olarak öğretilen, paylaşılan temel varsayım modelleri olarak tanımlamaktadır. Schein'ın örgüt kültürü modeli kültürün en gözlemlenebilir yansımaları olan artifaklar, "bireyin alternatif davranış şekillerinden birini seçmesi" (Sığrı, 2007) olarak tanımlanabilecek değerler ve temel varsayımlar diyebileceğimiz "örgüt üyelerinin örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları tartışmasız doğrular" (Güçlü, 2003) olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır.

Kilmann (2004) örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren ve teori ile pratik arasında yer alan boşluğu dolduran bir enerji olarak tanımlar. Örgüt Kültürü, karar süreçlerini, çalışanların iş yapma isteklerini ve verimliliklerini etkiler. Örgüt kültürü, örgüt ikliminin ve örgüte hakim olan inançların davranışlara yansımış halidir. Kültürün ardında inançların olması sebebiyle kültür günlük işlere yansıyabilir. Örgüt kültürü, çalışanların iş verimlerini, iş görme isteklerini, tüm karar sistem ve mekanizmalarını da etkileyen bir oluşumdur. Kilmann örgüt kültürünü iki gruba ayrırmayı öne sürmüştür. Bu iki grup;

- Bürokratik kültür
- Yenilikçi kültürdür.

Bürokratik Kültür, hiyerarşik yapıları olan, belli bir büyüklüğe ulaşmış, oturmuş bir yapıya sahiptir. Bu sebeple kültürü değiştirmenin zor olduğu söylenebilir. Yenilikçi Kültürden beklenen temel görev ise hızlı değişimin olduğu ortamda gerekli uyumu sağlaması olduğundan değişen şartlar doğrultusunda dinamizim içeren anlayışı

barındırmasıdır. Yenilikçi kültür tipinin liderleri de müteşebbis, değişimi seven, yenilikçi olmalıdır.

1.2.2 Örgüt Kültürü Modelleri

Kültüre ilişkin düzeyler, öğeler ve boyutlar gibi unsurlar, örgüt kültürünün hangi kültürel özelliklere sahip olduğunu göstermemektedir. Bu unsurlar, bir örgütte ele alınması gerekli olan temel değişkenlerin neler olduğunu gösterir. Örgüt kültürünü açıklamaya yönelik modeller örgüt kültürü kavramına daha anlaşılır bir nitelik kazandırmaktadır (Unutkan, 1995). Literatürde örgüt kültürü kavramını tanımlamayan yaklaşımların çok olması kültür kavramının boyutlarının ve kapsamının çok çeşitli olduğunu göstermektedir.

Literatürdeki bazı örgüt kültürü modelleri aşağıdaki gibi ele alınmaktadır;

William Handy Örgüt Kültürü Modeli: William Handy, örgütlerin sahip olduğu farklı kültürlerin sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Handy'e göre örgüt kültürü, çalışanların örgütte değerlerini, davranışlarını ve düşüncelerini şekillendiren normlar sistemidir. Harrison'un çalışmaları temelinde William Handy (1993), örgüt kültürü tiplerini "*rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü, birey kültürü*" şeklide dört gruba ayrımaktadır (Unutkan, 1995). Bu örgüt tipleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Rol Kültürü: İş tanımlarının ayrıntılı, hiyerarşik bir yapının hakim olduğu, merkeziyetçi, alt kademede çalışanlara yetki devrinin çok az olduğu kültür tipidir.
- Güç Kültürü: Yönetimin otokratik olduğu, alt kademede çalışanların kararlara katılmadığı, kararların tepe yönetimdeki kişi ya da grup tarafından alındığı kültür tipidir.
- Görev Kültürü: proje ve takım çalışmasının önemli olduğu, çalışanların güçlendirildiği ve kendi amaçlarını bağımsız olarak belirleyebildiği kültür tipidir.
- Birey Kültürü: Çalışanların örgüt için değil, örgütün çalışanlar için çalıştığı, çalışanların mutluluğunun önemli olduğu kültür tipidir.

Rol kültürünün rutin işlerin yapıldığı, görev kültürünün yeniliklerin yapıldığı, güç kültürün ise kriz durumlarında daha etkin olacağı ifade edilmektedir.

Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Kültür üzerine yapmış olduğu çalışmasında Hofstede (2001) kültürel boyutları; belirsizlikten kaçınma eğilimi, güç mesafesi, feminen/maskulen, bireycilik/toplumculuk, kısa vadeli yönelim / uzun vadeli yönelim olarak ele almıştır. Kültürel boyutlar şu şekilde açıklanabilir;

- Belirsizlikten kaçınma eğilimi: Bireylerin belirsizlik karşısında nasıl hissettiği ve belirsizlik ile nasıl başa çıktığı ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlar daha toleranslı iken yüksek toplumların belirsizlik karşısında stres seviyesi yüksektir.
- Güç mesafesi: Bir toplum içinde bireylerin farklı güç seviyelerinde olmalarından kaynaklanan aralarındaki ayrımı ne ne dereceye kadar kabul ettiklerini gösterir. Güç mesafenin büyük olduğu toplumlarda alt kademedeki çalışanlar üst kademedeki çalışanlarla herhangi bir mücadeleye girmezken; bu mesafenin düşük olduğu toplumlarda üst kademedekiler ulaşılabilirdir.
- Feminen/maskulen: Maskülen toplumlarda başarı, rekabet birey motivasyonunu sağlarken, feminen toplumlarda bireylerin önceliği iyi bir yaşam kalitesine sahip olmak ve herkesin mutluluğudur.
- üzerine odaklı, iddialı ve kendini kabul ettiren yapıdadırlar.
- Bireycilik/toplumculuk: Bireyselciliğin ön planda olduğu bir toplumda bireyler kendi kararlarını kendileri verme eğilimi gösterirken, toplumculuğun ön planda olduğu toplumlarda grup içi uyum önemlidir.
- Kısa vadeli yönelim / uzun vadeli yönelim: Kısa vadeli yönelime sahip toplumlar hızlı sonuç almanın beklendiği, uzun vadeli yönelime sahip toplumlar ise kazanımların yavaş ortaya çıktığı toplumlardır.

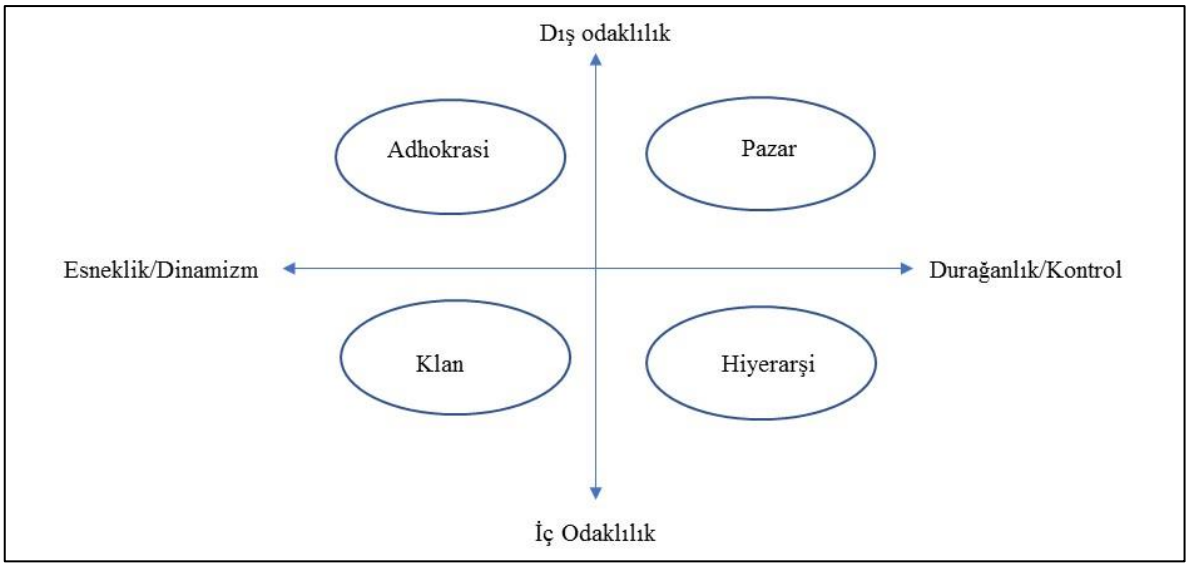
T. Parsons Örgüt Kültürü Modeli: T. Parsons örgüt kültürü ile ilgili araştırmalarda sosyal değerlerin önemi konusuna vurgu yapmış olup sosyal sistemlerin devamlılığının belirli fonksiyonların karşılanması ile mümkün olduğunu ifade etmiştir.

Parsons modeli; "*uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), yasallık (legitimacy)*" olmak üzere dört fonksiyondan oluşmaktadır (Eren,2008). Modeli oluşturan fonksiyonlar şu şekilde açıklanabilir;

- Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum yeteneğidir
- Amaca ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneğidir.
- Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğidir.

- Yasallık: Yaşamda kalabilme hakkı ve kabulüdür

Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli: Örgüt kültürü ve kurumsal etkinlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar "*rekabetçi değerler*" olarak adlandırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Kurumsal etkinlik; kurumun, çalışanlarına baskı yapmadan çalışanların belli kaynak ve yöntemleri kullanarak amaçlarına ulaşması şeklinde tanımlanabilir. Kurumsal etkinlik kavramı, kurum içindeki birimler arasında çatışmanın var olmaması, çalışanların kurum içinde ve dışındaki değişime uyum sağlamada gösterdiği esneklik ve çalışanların verimliliği şeklinde üç ana faktörü içinde barındırmaktadır. Şekil 2.1'de görüldüğü gibi, "*Rekabetçi Değerler Modeli*"'nde bir tarafta "*dış odaklılığın*", diğer tarfta ise "*iç odaklılığın*" yer aldığı bir eksen bulunmaktadır. Bu eksen, bir uçta "*esneklik*" ve "*dinamizmin*", diğer ucunda "*durağanlık*" ve "*kontrolün*" bulunduğu bir diğer eksen tarafından kesilmektedir. Şekil 2.1'de de görüleceği üzere dört adet örgüt kültürü tipi çıkmaktadır. Bu dört örgüt kültürü tipi; "*Klan Kültürü*", "*Adhokrasi Kültürü*", "*Hiyerarşi Kültürü*" ve "*Pazar Kültürü*" dür (Eren, 2008).



Şekil 2.1: Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: O'Connor ve Netting, 2009

Bu örgüt kültürü tiplerinin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Cameron & Quinn, 2011);

Hiyerarşi kültürünün temeli; Weber tarafından ortaya atılmış olan ve 1960'lara kadar olan dönemde, yönetim alanında yapılan çalışmalarda en iyi örgüt kültürü olarak öne sürülen bürokratik yönetim tarzına dayanmaktadır. Hiyerarşi kültürü, içe odaklı ve durağan/stabil bir çevrede faaliyet gösteren, resmi kural ve prosedürlerin hakim olduğu, bireylerden çok rollerin öne plana çıktığı bürokratik örgütlerde görülmektedir. Günümüzde bu kültür tipine kamu kurumlarında rastlanmaktadır.

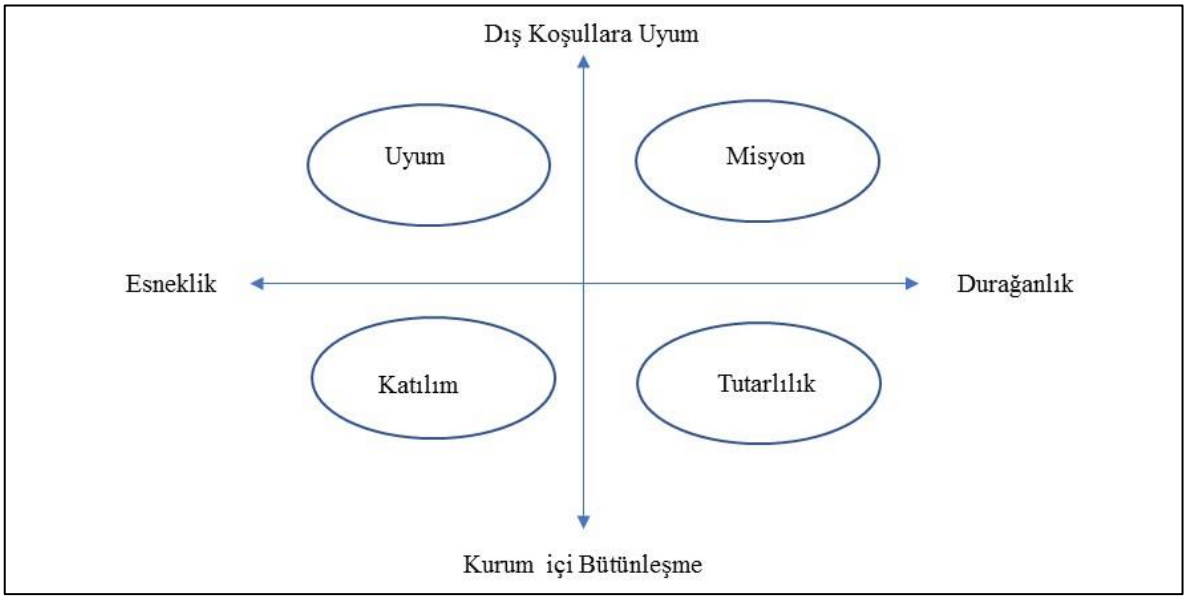
1960 yıllarınının sonlarına doğru örgütler arasında rekabetin artması pazar kültürü olarak nitelendirilen yeni bir örgüt kültürü tipininin doğmasına neden olmuştur. Pazar kültürü örgüt tipinde, dış çevreye odaklanılmıştır. Bu örgüt tipinde rekabette avantaj sağlamak ve müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sendikalar gibi dış çevre ile etkileşim halinde olmak önemli hale gelmiştir. Pazar örgüt tipinde baskın olan değerler verimlilik, kazanma arzusu ve rekabettir. Pazarda lider ve rekabette öncü olmanın bir slogan haline geldiği bu örgütte liderler son derece talepkardır.

1960'lı yılların sonları ve 1970'li yılların başlarına geldiğimizde, Amerika'da öncesinde hakim olan Pazar ve hiyerarşi örgüt tiplerinin aksine; Japonya'da klan örgüt tipinin ortaya çıktığı görülmektedir. Klan örgüt tipi, bir aile özelliği göstermesi itibari ile pazar ve hiyerarşi kültürünün baskın değerlerinden farklı olarak uyumun, iş rotasyonunun, takım çalışmasının ve yönetime katılımın önemli olduğu bir örgüt kültürü tipi olarak öne çıkmaktadır. Bu örgüt tipinde, çalışanlara kendilerini geliştirmelerine imkan sağlayan yetkilendirme çalışmaları yapılmakta, işlerini nasıl daha iyi yapabilecekleri hakkında görüşte bulunma imkan ve ortamı sağlanmaktadır. Liderler çalışanları geliştirme misyonu ile hareket eden mentorlar olarak adlandırılmaktadır. "Biz" olmak, uyum ve takım çalışması bu örgüt tipinin baskın nitelikleridir.

Adhokrasi kültür tipi, sanayi devriminden bilgi çağına kadar geçen süreçte ortaya çıkan son örgüt kültürü tipi olarak nitelendirilmektedir. Kelime kökü "ad hoc" olan ve dinamizm anlamına gelen bu kelimeden türetilen adhokrasi, 21. Yüzyılla birlikte hızla değişen kaos ortamını tarif etmektedir. Adhokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlerin, dinamik ve hızlı bir şekilde değişen bir ortamda ürettikleri mal ve hizmetlerin ömrü de kısa olmaktadır. Bu sebeple böyle bir ortamda faaliyet gösteren örgütler değişimin öncüleri ve daha yenilikçi olmak durumunda bırakılmıştır. Hiyerarşi ve pazar kültürlerinin aksine, adhokrasi kültür tipinde merkezi otorite ve güç yoktur. "Güç"

sorunun olduğu yer ve zamana göre bireyden bireye ya da gruptan gruba geçebilmektedir. Adhokrasi kültür tipi yeniliğin, yaratıcılığın teşvik edildiği, çalışanların insiyatif alabildiği, dinamik ve hızlı değişen çevreye uyum sağlayabilmek için esnek yapılara sahip örgütlerde görülmektedir.

Bu çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği daha önce pek çok araştırmada kanıtlanan, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla özgün olarak Denison tarafından geliştirilen Denison Örgüt Kültürü Teorik Modeli'nden faydalanılmıştır. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü ölçebilmek için öncelikle şekil 2.2'deki gibi iki eksen tanımlamıştır (Denison ve Mishra, 1995).



Şekil 2.2: Denison'ın Örgüt Kültürü Kavramı ve Teorik Modeli

Kaynak: https://www.denisonconsulting.com/docs/denison_model_overview.pdf, Erişim tarihi: 26 Eylül 2016

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi, Denison Örgüt Kültürü Modeli'nde bir tarafta "*dış koşullara uyum*", diğer tarafta ise"*kurum içi bütünleşme*"nin yer aldığı dik bir eksen bulunmaktadır. Bu eksen, bir örgütün kontrolü dışında yer alan dış koşullara (talepler, teknolojik ve inovatif gelişmeler gibi) uyum sağlayabilme kapasitesini göstermektedir. Yatay eksen, ise bir uçta "*esneklik*" ve diğer ucunda "*durağanlık*"ın olduğu, örgütün dış koşullara uyumunu sağlayabilmek için gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilmesini sağlayan değişim ve esneklik kapasitesini tanımlamaktadır. Denison ve Mishra (1995) bu boyutların altında "*katılım", "tutarlılık", "uyum" ve "misyon"* olmak üzere dört örgüt boyutu öne sürmüşlerdir.Bu dört kavramsal boyutu açıklamak gerekirse (Yahyagil, 2004);

- Uyum (adaptability): Örgütlerin dış koşul ve olaylara uyum sağlayabilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütlerin yüksek uyum kabiliyetine sahip olması dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmeleri için risk almak ve inovatif olmak konusunda yetkindirler. Değişimlere karşısında gerekli olan stratejileri hayata geçirebilirler. Uyum yeteneği boyutu alt boyutları "*müşteri odaklılık, değişim yaratma ve örgütsel öğrenme*" dir.
- Misyon (mission): Bu boyut çalışanlar tarafından paylaşılan misyon ve örgütün stratejik kararları ile ilgilidir. Bu örgüt boyutuna sahip örgütler, gelecekte istedikleri noktaya varabilmek için şu andan almaları gereken aksiyonları alırlar. Misyon boyutunun alt boyutları "*stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyon*"dur.
- Tutarlılık (consistency): Bu boyuta sahip örgütler amaçlara ulaşmak ve sorunların çözümü için örgütün bütün kademeleri tarafından benimsenen düşünce yapısı ve örgütsel sistemler kurarak içsel bir sistem oluştururlar. Bu boyut örgüt içi denge ve stabil bir çevre üzerinde durmaktadır. Tutarlılık boyutunun alt boyutları "*temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme*"dir.
- Katılım (involvement): Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeleri ve takım çalışması oldukça önemlidir. Günümüzde çalışanlarını yüksek performans sağlamaları ve gelişmeleri için gereken desteği ve yol haritasını paylaşan katılımcı örgütler başarıyı yakalayabilmektedirler. Katılım boyutunun alt boyutları "*güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme*"dir.

Örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki ilişki hakkındaki katılım hipotezi yeni bir fikir değildir. Hipotezin temel fikri olan kurum çalışanlarının katılımı ve dahil olmasının örgütsel verimliliğin bir fonksiyonu olduğu insan ilişkileri teorisine dayanmaktadır. Hipoteze göre çalışanların yüksek katılım göstermesi ve dahil olması aidiyet ve sorumluluğun oluşmasını sağlamaktadır. Bu sahiplenme duygusu örgüte bağlılığın artmasını ve kontrol sistemlerine olan ihtiyacın azalmasına neden olmaktadır. Bu hipotez örgütsel davranışın klasik teorilerinin temelidir. Chris Argyris'in Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek(1964), Rensls Likerts'ın Yeni Yönetim Yaklaşımları (1961), ve Douglas McGregor'un İşletmenin İnsan Boyutu (1960) dâhil olmanın, katılımın ve entegrasyonun önemini vurgulamaktadır. Örgütsel kültür ve verimlilik

arasındaki ilişki hakkındaki tutarlılık teorisi bir anlamda farklı bir bakış açısı ortaya koyar. Bu teori verimlilik üzerinde güçlü bir kültürün önemini vurgularken paylaşılan inanç, değer ve sembol sisteminin örgüt çalışanları tarafından anlaşılmasının uzlaşmaya varılabilmesinde ve ortak hareket edilebilmesindeki önemini ortaya koyar. Temel görüş, koordinasyonu sağlamada içselleştilen değerler bazlı dahili kontrol sistemleri; harici kural ve düzenlemelere bağlı dış kontrol sistemlerinden daha etkilidir (Weick, 1987). Tutarlılık hipotezi, yüksek bağlılığa sahip çalışanların, temel değerlerin, içerden terfi etme yatkınlığının, yapılması ve yapılmaması gerekenlerin çok net olduğu örgütlerde işlevsel hale gelmektedir. Bu özellikler, örgüt çalışanları tarafından anlaşılmış olan güçlü bir kültürün oluşmasına yardım eder. Katılım ve tutarlılık hipotezlerinin aralarındaki benzerliğe rağmen, örgütlerin hangi koşullar altında daha verimli olacaklarına dair farklı öngörüler bulunmaktadır. Katılım hipotezi, çalışanların örgütün süreçlerine dahil olma ve katılım göstermesinin anlaşmazlık, tutarsızlık, uyumsuzluk oluşmasının önüne geçilmesini sağlayan daha demokratik içsel bir süreç oluşmasına olanak verilmesini iddia eder. Tutarlılık teorisi ise çalışanların örgüt süreçlerine daha az katılım göstermesi ve dahil olmasının yüksek düzeyde tutarlılık, uyumluluk ve uzlaşma oluşmasına olanak sağladığını iddia eder. Bu iki teori de örgütün iç dinamiklerine odaklanmakta olup örgütlerin dış çevreleri ve kültürün uyum süreci ile ilişkisi konusuna çok az değinir. Uyum hipotezinin, üç özelliği örgütün verimliliği üzerinde etkiye sahip olacaktır. İlki dış çevreyi algılama ve cevap verme becerisidir. İkincisi iç müşterilere cevap verme becerisi, ve üçüncüsü de hem iç hem de dış müşterilere cevap verilebilmesi için örgütün uyum sağlamasına olanak veren davranış ve süreçlerin yeniden yapılandırılabilme becerisidir (Zald ve Ash, 1966). Bu uyarlama becerisi olmadan bir örgüt verimli olamaz. Denison (1990)'ın kültür ve verimlilik modelinin son bacağı örgütün varolma nedenini açıklayan misyondur. Misyon, örgütün amaç ve anlamını ve örgütün yaptığı işin neden önemli olduğunu açıklar. İkinci olarak misyon örgüt ve çalışanlarına net bir yön ve hedef sağlar. Tüm bunlar örgütün temel değerlerinden ortaya çıkmaktadır. Misyon kurumun dış hedeflerini ve sosyal rolünü tanımlayarak bir anlam ve amaç sağlarken kurumsal role göre bireysel rollerin tanımlanmasını sağlar (Larwood, Kriger, Falbe ve Miesing,1991). Bu içselleştirme ve özdeşleştirme süreci, kısa ve uzun vadeli bağlılık ve verimli performansın elde edilmesine katkıda bulunur.

Denison'ın Örgütsel Kültür Modeli, Rekabetçi Değerler Modeli üzerine kurulu olan Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü tipleri ile barındırdıkları özellikler bakımından ilişkilendirilebilir. Bu şekilde baktığımızda;

- Adhokrasi kültür tipinin baskın nitelikleri girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlamadır. Bu nedenle uyum kültür boyutu Adhokrasi kültür tipi ile ilişkilendirilebilir.
- Klan kültür tipinin baskın özellikleri birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışmasıdır. Bu nedenle katılım kültür boyutu Klan kültür tipi ile ilişkilendirilebilir.
- Hiyerarşi kültür tipinin baskın özellikleri düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Bu nedenle tutarlılık kültür boyutu Hiyerarşi Kültür tipi ile ilişkilendirilebilir.
- Pazar kültür tipinin baskın özellikleri rekabet, kazanma hırsı ve amaç odaklılıktır. Pazarda lider olmak ve rekabette güçlü olmak bu örgüt tipinin ana özelliğidir. Bu nedenle misyon katılım boyuru Pazara kültür tipi ile ilişkilendirilebilir.

Denison Örgüt kültürü ölçme aracının dört ana boyutu altında yer alan 12 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Yahyagil, 2004);

- Yetkilendirme (Güçlendirme): Çalışanların yetkilendirilmeleri ve işleri ile bütünleşmeleri sorumluluk duygularını artmasına ve örgüte bağlılık duymalarınına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.
- Takım çalışması: Belli nitelikte olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirilerek kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Bu şekilde olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi ve sinerji yaratılması amaçlanmaktadır.
- Yetenek geliştirme: Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeleri için eğitim, yönetici desteği gibi kendilerine sağlanacak desteklerle yeteneklerinin geliştirilmesi ve böylece yeni uygulamalara daha hazırlıklı olmalarının sağlanması anlamına gelmektedir.
- Temel değerler: Vazgeçilemez nitelikteki, örgütlerin kuruluş süreçlerinde, kurucularının belirlediği ve üst yönetimlerince de sahiplenilen değer yargılarıdır.
- Uzlaşma: Çalışanların örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşma yöntemleri konusunda düşünce birliğinde olması anlamına gelmektedir.

- İşbirliği ve bütünleşme: Örgütlerin genel amaçlarına ulaşabilmek için ana ve alt bölümler arasında alınacak tüm kararlar ve iş yapış şekilleri arasında uyum olmasıdır.
- Değişim yaratma: Değişmekte olan dış çevre koşulları karşısında farklı çözümler geliştirebilmek için değişim yaratma günümüzde örgütler için önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.
- Müşteri odaklılık: Örgütlerin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılaması olarak tanımlanmaktadır.
- Örgütsel öğrenme: Örgütlerin teknolojik ve diğer alanlardaki yeniliklerin, sürekli olarak öğrenilmesini desteklemesidir.
- Stratejik yönlendirme: Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için açık şekilde belirlenmiş iş stratejilerinin olması örgütsel başarısı için kritiktir.
- Temel amaçlar: Uzun dönemli olarak amaçların belirlenmesi alınacak stratejik aksiyonların daha bilinçli olarak gerçekleşmesini sağlayaacaktır.
- Vizyon: Net, anlamlı ve geleceğe dönük olarak belirlenmiş örgüt vizyonu örgütün misyonu ve temel amaçları doğrultusunda çalışanların işleriyle bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır.

Diğer Örgüt Kültürü Boyutları: Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmaların, ortak kabul gören boyutlar ortaya koyamadıkları görülmektedir. Literatürdeki kaynaklara göre, 114 örgüt kültürü ölçeği tanımlanmıştır (Van der Post, De Coning ve Smit, 1998). Örgüt kültürü yazınında kullanılan bazı örgüt kültürü boyutlarını Köksal (2010) yazarları ile birlikte aşağıdaki gibi özetlemektedir;

- Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler. (Kilmann vd. 1988)
- Değişime karşı tutum, amaçlar ve hedefler üzerinde stratejik organizasyon odaklanması, başarıya katkıda bulunan performans standartları ve değerler, değerleri destekleyen ve güçlendiren ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim ve denetimde açık olmak, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun gururunun bilincinde olmak, organizasyona ve takım çalışmasına olan bağlılık.(Bettinger, 1989)
- Bireysel girişim, risk toleransı, yön (istikamet), birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri.(Robbins,1990)
- Sürece karşı sonuca yönelik, çalışana karşı işe yönelik, yerele karşı profesyonel, açığa karşı kapalı sistem, gevşeğe karşı sıkı kontrol, kuralcılığa (normatif) karşı faydacı (pragmatik).(Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990)

- Sonuca yönelik, insana yönelik, takıma yönelik, saldırganlığa karşı uysallık, detaya yönelik, dengeli yeniliğe yönelik. (O'Reilly, Chatman ve Caldwell,1991)

2.2. Birey-Örgüt Uyumu Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Birey-örgüt uyumu konusundaki çalışmalar, yönetime psikoloji biliminden geçmiştir. Birey-Örgüt uyumu, örgütün ve bireyin değerleri arasında görülen benzerlik derecesi (Mitchell, 2006) olarak tanımlanmaktadır. Yönetim biliminde birey-örgüt uyumu kavramı davranış bilimciler tarafından 1950 yıllarında ortaya atılmıştır. 1950'den sonraki süreçte, iş seçimlerinde, mesleklerde, örgütsel çevre konusunda birey-örgüt uyumu üzerinde düşünülen bir konu haline gelmiştir. (Xiaojun ve Shizong, 2010). Diğer bir ifade ile birey-örgüt uyumu, örgütlerin hedef, kaynak, değer gibi kendilerine özgü özellikleri ile bireyin hedef, yetenek, değer gibi özellikleri arasında yer alan uygunluk olarak tanımlanabilir.

Birey ve örgüt arasında bütünleştirici ve tamamlayıcı yöntemlerle uyum kazanılır. Tamamlayıcı uyum (Complementary fit), birey ve örgüt uyumunun kazanılması sürecinde uyumun sağlanması için eksik kalan bir özelliğin ilave edilmesi durumunda elde edilir. Bütünleştirici uyum (Supplementary fit), ise birey ve örgütün özellikleri birbirine benzediği zaman kazanılır. Örgütün özellikleri olarak kültür, iklim, değerler, hedefler ve normlar; bireyin özellikleri olarak ise değerler, hedefler ve davranışlar sayılabilir (Sutarjo, 2011). Bütünleştirici uyum, örgütlerin kendilerine benzeyen değer ve hedeflere sahip bireyleri çekmeleri sonucu kazanılırken; tamamlayıcı uyum ise, örgütlerin verdiği görev ve kaynakların bireylerin belli ihtiyaçlarını tatmin etmesi sonucu kazanılır (Cable ve Edwards, 2004; Kristof, 1996). Tamamlayıcı uyum, genellikle bireylerin ihtiyaçları ve istekleri ile ilgilidir. Bu nedenle iş çevresi ile ilgili olan kaynaklar, ödül, adil ücretlendirme, iş güvenliği, iş motivasyonu gibi alanlar tamamlayıcı uyumla ilgili ihtiyaçlarla ilişkilendirilir. Bütünleştirici uyum, değerlerde uyum ile ilgilidir (Cable ve Edwards, 2004).

Birey- Örgüt uyumu iş tatmini, iş seçimi, seçim kararları, performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve çalışanların psikolojik olarak sağlıklı olmaları ile ilişkilidir (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Birey-örgüt uyumu konusundaki üç ayrı yaklaşım şu şekilde ifade edilebilir (Westerman ve Vanka, 2005);

- Kişilikte uygunluk; Bireyin içinde bulunduğu çevrede diğer bireylerin sahip olduğu özelliklere kendi kararteristik özelliklerinin uygun olması,
- Değerlerde uygunluk; sistemin kültürel değerleri ile bireyin temel inançları arasındaki uyum
- İş-çevre uygunluğu; bireyin içinde bulunduğu iş ortamı ile olan uygunluğu

Literatüre bakıldığında araştırmacıların birçoğu, Schneider (1987)'in Çekim-Seçim-Çekişme Modelinin, birey-örgüt uyumu kavramının teorik temeli olduğunu öne sürmektedir (Cable ve Judge, 1996; Sekiguchi, 2004). Bu model, birey ve örgüt arasındaki uyumu üç boyut olarak çekim, seçim ve çekişme isimleri ile ele almaktadır. Çekim boyutu açısından birey; örgütün yapısının, kültürünün ve değerlerinin; kendi değerlerine, tercihleri ile kişiliğine uyumlu olması durumunda örgütü daha çekici bulacaktır. Seçim boyutuna göre ise, örgütler de kendi değer ve kültürü ile benzer değer ve tercihlere sahip olan bireyleri işe alma eğilimi gösterecektir. Çekişme boyutu ise, örgütle kendisi arasında uyum olmadığı algısındaki bireyin, ayrılması ile açıklanabilir (Van Vianen, 2000). Birey- Örgüt uyumu konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu stabil ya da örgütsel değişimin problem olarak görülmediği şartlar altında gerçekleştirilmiştir. Harris ve Mossholder, yaptıkları çalışmada birey-örgüt uyumunu örgütsel değişim altında ele almıştır. Birçok araştırmanın birey-örgüt uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışan sonuçları ile arasındaki ilişkiye koşulların stabil olduğu durumda baktığını belirtmiştir. Örgütlerin bugün strateji ve yapılarını değiştirmeye yönelik büyük bir baskı altında olduklarını ve bu değişimin kültür ve kültürel uyum üzerinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle örgütlerin strateji ve yapılarında olan değişikliklerin birey-örgüt uygunluğunu nasıl etkilediği konusunun araştırılmasının kritik öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. (Meyer vd., 2010). Bu sebeple çalışmada satınalma sonrası süreçte örgüt kültürü boyutlarının çalışan sonuçlarına etkisinde birey-örgüt uyumuna bakılması literatüre katkı sağlayacaktır.

2.3. Çalışan Sonuçları ve Araştırmada Ele Alınan Çalışan Sonuçları

Çalışan sonuçları arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, işte kalma niyeti, performans, kariyer başarısı, işgören devir oranında düşme, stres seviyesinin azalması ve çalışan refahının artması sayılabilir. Bu çalışmada ise iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık çalışan sonuçları olarak ele alınmıştır.

2.3.1. İş Tatmini

İş tatmini kavramı; bireylerin ücret, terfi olanakları, şirketteki yönetim stili, işin kendisi, gelişim ve öğrenme fırsatları ve çalışma arkadaşları ile ilgili duygusal tutumları ve işinden hoşlanma derecesi olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002). İş tatmini, çalışanın elde ettiklerinin yaptığı işin ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünün farkında olması ile yaşadığı duygu olarak da ifade edilebilir (Yapraklı, 2007).

İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan faktörler örgütsel davranış açısından şöyle sıralanabilir;

- Sevimli ve İşcan (2005)'a göre ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma şartları gibi örgütsel faktörler;
- Örücü vd. (2006)'ne göre iş arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranışları gibi grup faktörleri;
- Tınaz (2005)'a göre kişilik, deneyim, yaş, eğitim ve cinsiyet gibi bireysel faktörler;
- Budak (2006)'a göre kültürel faktörler ve ekonomi, toplum, sosyal yaşam, gibi çevre faktörleri.

İş tatmini bireyin, kendisinde aradığı şeyleri örgüt, iş, yöneticiler, çalışma arkadaşları gibi iş çevresinden sağlayabildiğini hissetmesi sonucu oluşan duygudur. Bireyin duygu durumu ile ilgili bu durum bireyden bireye; cinsiyet yaş, zeka, medeni statü ve kariyer hedeflerine göre değişebilmektedir (Duygulu, 2003). İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli payı olan bireyin, kişisel amaçlarını örgütün amaçları ile uyumlu hale getirme ihtiyacı olarak meydana çıkmaktadır. Bu kapsamda iş tatminini açıklamaya çalışan yaklaşımlar aşağıdaki gibi verilebilir (Toker, 2007);

- 1954 yılında Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- 1959 yılında Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi
- 1972 yılında Alderfer tarafından geliştirilen ERG Yaklaşımı
- 1965 yılında Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi
- 1964 yılında Vroom tarafından geliştirilen Vroom'um Beklenti Teorisi
- 1995 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Karakterleri Modeli
- 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli

İş tatmini, performans, devamsızlık, işten ayrılma ve verimlilik gibi değişkenlerle de ilişkilidir (Izgar,2003).

Örgütsel kültür iş tatmini kavramının anlaşılması noktasında çalışanlar için standardlar ve normlar sağlayarak, birey ve örgüt arasındaki uyumu etkileyerek önemli bir rol

oynamaktadır (Lund, 2003). İş tatmini, destekleyici çalışma arkadaşları ve iş çevresi gibi bireysel ihitiyaçlarla direk bir korelasyona sahiptir. Örnek vermek gerekirse bürokratik kültür çalışan bağlılığı ve iş tatmini için olumlu bir ortam yaratmamaktadır (Ostroff, 1992).

Lund (2003)'un örgütsel kültür ve iş tatmini konusunda yaptığı çalışmada iş tatmini ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştıran çok araştırma olmadığını ifade etmiştir. Odom vd. 1999 yılında yaptığı çalışmada örgüt kültürü ve çalışan davranışının üç elementi olan bağlılık, iş-grup uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Ulaşım örgütünün örneklem olarak alındığı araştırmalarında örgüte hakim olan bürokratik kültürün çalışan bağlılığı, iş tatmini ve iş-grup uyumunu sağlamaya yardımcı olmadığı ortaya konmuştur. Nystrom 1993 yılında sağlık sektöründeki örgütlerde yaptığı çalışmasında kurum kültürünün güçlü olduğu öğütlerde çalışan bağlılığı ve iş tatmininin yüksek düzeylerde olduğunu bulmuştur. (Lund, 2003) Ancak bu çalışmaların hiç birinde Denison ve Mishra'nın örgüt kültürü boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakılmamıştır. Bu nedenle bu çalışma literatüre bu anlamda katkı sağlayacaktır.

2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti

Bireyin bilinçli olarak, isteyerek belli bir süre içerisinde bulunduğu örgütten ayrılmak istemesidir (Cho vd., 2009). Yapılan arastirmalar, isten ayrilma niyetinin, işgören devrinin güçlü bir yardayıcısı olduğunu göstermektedir (Meyer ve Tett, 1993). İsteyerek olsun ya da olmasın, bir çalışanin işinden ayrılması önemli sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın işten ayrılması, eğitim ve işe alım maliyetlerinde artışa neden olmaktadır. Öte yandan, örgütteki diğer çalışanların moralini azaltıp iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. (Cho, Johanson ve Guchait, 2009)

Weisberg ve Carmeli (2006), çalışanın işten ayrılma sürecinin üç aşamadan oluştuğunu ve bu aşamaların ayrılmayı düşünmek, yeni iş bulma arayışı içine girmek ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. İşten ayrılma niyeti; üç aşamalı bu sürecin son aşamasıdır. İşten ayrılma niyeti, gerçek anlamda işten ayrılma eyleminden bahsetmemektedir. Ancak literatürde yer alan çok sayıda araştırmaya göre (Shore vd., 1990; Randall, 1990; Meyer ve Tett, 1993) işten ayrılma niyeti, işten ayrılma eyleminin, öngöstergesidir.

İşten ayrılma niyetine etkileyen faktörleri belirlemek, işten ayrılma davranışını tahmin edip işten ayrılmaları engellemek noktasında önlemler alınabilmesi açısından kritik

önem taşımaktadır. Literatür araştırması sonucunda işten ayrılma niyetine neden olan faktörleri beş farklı grupta ele almışlardır (Aurum ve Ghapanchi, 2011)

- Çevresel faktörler: aile ve arkadaşlar, iş fırsatları, teknolojik gelişmeler
- Bireysel özellikler: demografik, motivasyonel özellikler
- İşle ilgili faktörler: iş karakteristikleri ve işe ilişkin tutumlar,
- Örgütsel faktörler: örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamaları, ücret ve haklar
- Psikolojik faktörler: iş tatmini, örgütsel bağlılık

Chang vd. (2013), yaptıkları kapsamlı literatür çalışmasından yola çıkarak işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin yaş, iş tatmini, sosyal destek, örgütsel bağlılık ve cinsiyet gibi faktörler olduğunu ifade etmişlerdir.

2.3.3. Duygusal Bağlılık

1960'lı yıllar itibari ile bağlılık, iş yerlerinde çalışanların verimliliklerini ve işten ayrılma niyetlerini açıklamaya çalışan önemli konulardan biri olmuştur. Ancak, kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tartışılmadığı ve farklı kültürel ortamlarda örneklemlere ait sonuçların yeterince anlaşılmadığı ifade edilmiştir. (Wasti ve Önder, 2009). Örgüsel bağlılık kavramına yönelik literatürdeki son yıllardaki en kapsamlı çalışmaya göre, gelecekteki araştırmaların en önemli önceliği örgütsel bağlılığın kültürlerarası anlamını ortaya çıkarmak olmalıdır. (Meyer vd., 2002).

Wasti (2012) tarafından aktarıldığı üzere; Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı ilk olarak çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağ olarak tanımlanmışlar ve örgütün değerlerini benimseyen çalışanların bağlılık hissetiklerini ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen (1984) ise "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olarak örgütsel bağlılığı ikiye ayırarak tanımladıkları bir model önerisinde bulunmuşlardır. Bu modele "normatif bağlılık" Weiner ve Vardi (1980) boyutu da eklenerek üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık modeli geliştirilmiştir. (Wasti, 2012)

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kapsamında "*iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum*" diyenlerin duygusal bağlılık; "*bir işe ihtiyacım olduğundan beni işe aldılar, bu yüzden onlara borçlu olduğum için burada çalışıyorum*" diyenlerin normatif bağlılık; "*kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım*" diyenlerin ise devam bağlılığı ile örgütlerine bağlı oldukları söylenebilir. (McMahon, 2007; Ağca ve Ertan, 2008; Tınaz, 2013; Duarte, 2015, akt. Wasti, 2012).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en önemli boyutudur. Çalıştıkları örgüte duygusal bağlılık ile bağlı olanlar, kendilerinden beklenen çabanın ötesinde çalışırlar. Örgütlerine karşı duygusal bağlılık hissetmeyen bireylere kıyasla daha fazla örgütte kalma isteği içindedirler. (Alnıaçık vd. 2013). Duygusal bağlılı ile örgütüne bağlı olan bireyler, örgütün amaçlarına ulaşması doğrultunda gönüllülük ve aktif katılım gösterir. Bireyin kendisini örgütle birlikte ifade edebilmesi anlamına gelen duygusal bağlılık üç unsura dayanmaktadır (Gürbüz, 2006);

- Örgütün faydası için daha fazla çaba sarf etmek konusunda gönüllülük
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek ile ilgili duyulan güçlü istek
- Örgütün amaçlarına, değerlerine duyulan inanç ve kabul

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık modeline ve bu modelin boyutlarına etki eden faktörlerin ortaya konması nedeniyle yaptıkları araştırmalarında, işin güç olmasının, rol açıklığının, kültürün, örgüte olan güvenin, çalışanlar arasındaki uyumun, örgüt desteğinin algılanmasının, eşiklik, kişisel önem, geri bildirim ve katılımın duygusal bağlılığa etkilerini belirtmektedirler (Breitsohl ve Ruhle, 2013).

Bu faktörlere göre yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgüt aleyhine olan devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti gibi davranışlarının azaldığı; iş tatmini ve verimlerinin arttığı görülmüştür. Duygusal bağlılık; devamsızlık ve işten ayrılma ile anlamlı ilişki içinde olup devamsızlık ve diğer iş alternatiflerini arama gibi olumsuz davranışları etkilemektedir (Powell ve Meyer, 2004).

2.4. Değişkenlerin Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar

2.4.1. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültür, bir bireyin bir örgüte ne kadar uyum sağladığı ile ilgilidir, çünkü uyum kültürle konforlu hissetmeyi içerir. (O'Reilly, 1989). Örgütsel Kültür çalışan davranışlarını şekillendiren normları ortaya koyarken, birey-örgüt uyumu üzerinde direk bir etkisi vardır. (Silverthorne, 2004) Bu kanıtlar, bireyin tercihleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu anlamanın önemini ortaya koymaktadır. Örgüt Kültürü boyutları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma bulunmamıştır. Ancak Ardalan vd. (2009), Denison'ın modelini kullanarak örgüt kültürü ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi İran'daki devlet üniversitelerinde çalışmıştır. Bu çalışmada kültürel boyutlardan

misyon boyutunun birey-örgüt uyumu ile daha çok korelasyonda bulunduğu gösterilmiştir. Katılım boyutunun ise birey-örgüt uyumu ile daha az korelasyonda bulunduğu bulunmuştur. Bu bağlamdan hareketle hipotezimiz;

- *H1a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) birey-örgüt uyumunu etkiler.*

2.4.2. Birey-Örgüt Uyumu ve Çalışan Sonuçları İlişkisi

Örgütler, bireylerin yetersizliklerini ortadan kaldırmak için oluşturmuş olduğu toplumsal sistemlerdir. Uyum, başkaları ile bir arada çalışabilmek için ise gereklidir. Uyum, iş arayanların nasıl bir organizasyonu seçecekleri ve işverenlerin ise hangi çalışanı işe alacakları konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin uyum içerisinde çalışamamaları iş ortamlarında stres, çatışma ve huzursuzluk gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olur. Uyum fikri, son dönemlerde, araştırmalara konu olmuştur. Uyumun getirdiği faydalar dikkate alındığında Kristof'un (1996) birey ve organizasyonlar arasındaki uygunluk olarak tanımladığı şekliyle birey-örgüt uyumu konusundaki araştırmalara devam edilmesi önemlidir.

Örgütsel ve bireysel sosyalizasyon süreçlerinin birey-örgüt uyumunu nasıl ve ne şekilde etkiledikleri araştırılmıştır (Chatman, 1991). Örgütsel psikolojide, bireylerin çevre ile etkileşiminin birçok çalışan tutum ve ve davranışlarını etkilediği kavramsal olarak ortaya konmuş ve doğrulanmıştır. Birey-örgüt uyumu örgütsel davranışın en çok çalışılan konulardan olmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005).

Yapılan araştırmalar birey-örgüt uyumu ile çalışan sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Çalışan sonuçları arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, işte kalma niyeti, performans, kariyer başarısı, işgören devir oranında düşme, stres seviyesinin azalması ve çalışan refahının artması sayılabilir (Kristof, 1996; Spokane, Meir, & Catalano, 2000; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003; Westerman & Yamamura, 2007).

Uyum bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer başarıları ve negatif olarak işgören devri ile ilişkilidir (Ostroff, Yuhyung, & Knicki, 2005).

Backhaus'a göre, birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar, bireysel ve örgütsel değerler arasında yüksek düzeydeki bir uyumun herkes için pozitif sonuçları olacağını ortaya koymaktadır. Çalışmalar, bireylerin kişisel değerlerini yansıtabilecekleri

organizasyonlarda çalışmayı tercih etmekte olduklarını ifade etmektedir. Birey-örgüt uyumu, işgören devrinin azalması, daha yüksek düzeyde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kişiler arası çekim vb ile ilişkilidir. İşvereni ile büyük bir uyum içerisinde olduğunu düşünen çalışanın firmadan ayrılma olasılığı daha düşüktür; işverenine bağlılığı daha yüksektir ve daha fazla iş tatminine sahiptir. Bireyler daha çok, kendilerine uygun olduğunu düşündükleri firmalarda çalışmayı tercih ederler (Levesque, 2005).

Bu uyumun oluşmaması ya da kaybolması durumunda oluşacak işten ayrılmaların, işe alım ve eğitim süreçlerinde katlanılan yüksek maliyetler, işe yerleştirme sürecinde ortaya çıkan verimlilik kaybı, yeni işe alınan personelin işe alışma süresinin uzunluğu, yüksek performanslı çalışanların kaybı, sosyal ve iletişimsel yapıların bozulması gibi oldukça olumsuz sonuçları söz konusudur (Kuean vd., 2010).

Mitchell (2006) yaptığı çalışmada işten ayrılma niyeti ile birey-örgüt uyumu arasında negatif ilişki bulmuştur. Birey-Örgüt uyumu, daha ziyade değerlerin uyumu ile duygusal bağlılık ve çalışanların örgütte kalma niyetleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005; Verquer vd., 2003). Lauver ve Kristof-Brown (2001) birey-örgüt uyumunun, iş tatminine göre işten ayrılma niyetini daha iyi açıkladığını belirtmişlerdir. Birey-örgüt uyumu ile ilgili yapılan başka bir çalışmada örgütle arasında uyum olduğunu düşünen çalışanların işlerinden daha yüksek tatmin oldukları ve ayrılmaya daha az meyilli oldukları bulunmuştur (O'neal, 2014).

Birey-örgüt uyumunun çıktıları araştırılmış, ve birey- örgüt uyumunun işten ayrılmaya eğilime (Bretz ve Judge, 1994; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman ve Caldwell,1991), iş tatminine ve örgütsel bağlılığa (Bretz ve Judge, 1994; Chatman, 1991; O'Reilly vd.,1991;Tziner,1987) etkisi ampirik olarak bulgulanmıştır. Birçok araştırma teorik olarak ve amprik kanıtlar çerçevesinde birey-örgüt uyumunun olumlu sonuçları olduğunu çalışmıştır. Chatman (1991) ise örgütleri ile değerleri açısından uyum sağlayan bireylerin çalıştıkları kurumda devam etme konusunda daha tatminkar ve yetkin olduklarını belirtmiştir. Meglino, Ravlin & Adkins (1989) ise örgütleri ile benzer değer ve inançlara sahip bireylerin örgütün değer sistemi ile daha etkili bir şekilde ilişki kurduklarını ve bu durumun da belirsizlik, çatışmayı azaltarak iş tatmini ve bağlılıkla sonuçlandığını iddia etmişlerdir. Birey- örgüt uyumunun sonuçlarını çalışan O'Reilly vd. (1991) birey-örgüt uyumu ile iş tatmini ve bağlılık arasında pozitif korelasyon bulurken ayrılma niyeti ve işgörev devri ile negatif bir ilişki bulmuştur. Kristof (1996)'un çalışması ise iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, stres, işgören devri

üzerinde birey-örgüt uyumunun pozitif etkilerini desteklemektedir. Chatman (1991) birey-örgüt uyumunun tatmini, bağlılığı, ayrılma niyetini kişisel ya da durumsal özellikler ya da bunların toplamından daha iyi yordadığını ifade etmiştir.

Uyumun ve uyumsuzluğun örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı, iş tatmini veya işten ayrılmaya eğilim veya stres gibi bir takım sonuçları vardır (Kristof-Brown vd., 2005). Bulgulardan bireylerin birey-iş ve birey-örgüt uyumu algılarının artması ile örgüte olan bağlılıkları, iş tatminleri artmakta ve işten ayrılmaya eğilimleri ve iş stresleri azaldıkları sonucu çıkmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005). Erdogan vd. (2002)'in, İstanbul'daki kamuya ait otuz ayrı lisede görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

O'Reilly, vd. (1991), veri setini muhasebeciler, yüksek lisans öğrencileri, kamu çalışanları ve müşavirlik firmalarının oluşturduğu çalışmalarında, Örgütsel Kültür Profili adı altında, birey-örgüt uyumunu değerlendirme aracı geliştirmişlerdir. Sonuçlar, birey-örgüt uyumunun, uyum ölçüldükten bir yıl sonra, bağlılık ve iş tatmininde ve uyum ölçüldükten iki yıl sonra ise işgören devrinde değişime neden olacağını kanıtlamaktadır.

Bu çalışmalar ışığında kurulan hipotezler şunlardır;

- *H2: Birey-Örgüt Uyumu iş tatminini etkiler.*
- *H3: Birey-Örgüt Uyumu duygusal bağlılığı etkiler.*
- *H4: Birey-Örgüt Uyumu işten ayrılma niyetini etkiler.*

2.4.3. Örgüt Kültürü ve Çalışan Sonuçları İlişkisi

Çalışma ortamının iş tatmini üzerindeki etkisi kanıtlanmış olmakla birlikte örgüt kültürünün iş tatminini arttırdığına yönelik vurgu artmaktadır. Örgüt kültürüne bağlı olarak çalışanlar değişen seviyerde iş tatminine sahip olabilirler (Hassi ve Storti, 2011). Bir örgütün kültürel özellikleri örgüt başarısı için kritik öneme sahip olan çalışan davranış ve iş sonuçlarını etkiler. Bu sebeple birçok İnsan Kaynakları çalışanı örgüt kültürü üzerine yoğunlaşmaktadır (Rowley, 2013). Örgüt kültürü, çalışanların daha fazla iş tatminine sahip olmalarını sağlayan önemli bir etkiye sahip olacaktır (Abdulla, Djabarni ve Mellahi, 2011).

Geçmiş yıllarda yapılan literaür çalışmalarından iş tatmini ile örgüt kültürü arasında çeşitli ilişkiler bulunmuştır. Belli örgüt kültür tipleri altında çalışanlar daha yüksek ya da daha düşük iş tatminine sahip olmaktadır (Kim, 2016).

Belias ve Koustelios (2014) adhokrasi kültürünün Yunanistan'da yapılan bir çalışmada daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Ashraf ve Rezaie (2015) örgüt kültür tiplerinin (adhokrasi, pazar, klan ve hiyerarşi) iş tatminini nasıl açıkladığını araştırmışlar ve örgüt kültürü çeşitlerinden ikisinin İran'da iş tatminini açıkladığını belirtilmişlerdir. Lund (2003) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ile klan ve adhokrasi kültürleri arasında pozitif bir ilişki, pazar ve hiyerarşi kültürleri arasında ise negatif bir ilişki bulmuştur. Klan ve adhokrasi örgüt kültürünün olduğu örgütlerde ise daha yüksek düzeyde iş tatmini olduğu bilgisi elde edilmiştir. Tüm örgütler bu örgüt tiplerinin her birinden bir özellik barındırırken hiçbir örgüt tek bir kültür tipi ile karakterize edilemez. İş tatmininin ilişkili olduğu örgüt tiplerini iyiden kötüye doğru sıralamak gerekirse klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri olarak sıralayabiliriz.

Belias vd. (2015) adhokrasi ve pazar kültürünün Yunanistan'da yapılan bir çalışmada çalışanların ücretleri ile ilgili olarak daha çok iş tatminsizliğine neden olduğunu belirtmiştir. Schulz (2013) tarafından İngiltere'de yapılan bir çalışmada ise klan kültürünün yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğu fakat diğer kültür tiplerinin iş tatmini ile bir ilişkisi olmadığı ifade edilmiştir.

Denison'a göre katılım, tutarlılık, misyon ve uyum olmak üzere dört kültür boyutu iş tatmini, pazar payı, satış/ciro artışı, ve genel şirket performansının önemli yordayıcısıdır. Misyon ve tutarlılık; varlık getirisi, yatırım getirisi ve satış getirisi gibi finansal performans göstergeleri üzerinde etkiye sahiptir. Tutarlılık ve katılım ise kalite, çalışan memnuniyeti ve yatırım getirisi üzerinde etkiye sahiptir. Modele göre bu iki kültürel boyutun yüksek seviyelerde hissedilmesi kalitenin seviyesini yükseltirken, kayıpların azalmasına, kaynakların etkili kullanımına ve yüksek çalışan memnuniyetine neden olacaktır. (Denison ve Neale, 1996) Guillemette'nin 1992 yılında yapmış olduğu çalışmada kültürün katılım boyutu algılanan örgütsel verimliliğin (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işte kalma niyeti, elde tutulma gibi) yüksek seviyelerde olması ile ilişkilidir. Çalışanların katılım konusunda algıları artarsa iş tatmini düzeyinde de anlamlı bir artış olur (Guillemette,1992). Fisher, tarafından yapılan başka bir çalışmada ise katılım ve tutarlılık kültürel boyutlarının dışında misyon boyutunun da çalışan tatmini ile yakın bir

ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. (Fisher, 1997) Pazar ve hiyerarşi kültürünün olduğu örgütlerde iş tatminin daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür (Sourdif, 2004). Bu doğrultuda kurulan hipotezler;

- *H5a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) iş tatminini etkiler.*
- *H6 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve iş tatmini arasında ara değişkendir.*

İş Tatminin işte kalma niyetinin kritik bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. (Sourdif, 2004). Toscano (2015) tarafından yapılan çalışmada hiyerarşi ve pazar kültürleri ile çalışanların ayrılma niyetleri arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur. Klan kültür tipi duygusal bağlılık ile pozitif olarak ilişkili iken işten ayrılma niyeti ile negatif olarak ilişkilidir (Toscana, 2015). Park ve Kim (2009) yaptıkları araştırmada hiyerarşi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki bulurken klan, adhokrasi ve pazar kültür tipleri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Klan kültürü işten ayrılma niyeti üzerinde en yüksek etkiye sahip olup bu etki adhokrasi ve pazar kültür tipleri tarafından izlenmektedir. İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bu çalışmalar ışığında kurulan hipotezler;

- *H7a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) işten ayrılma niyetini etkiler.*
- *H8 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve işten ayrılma niyeti arasında ara değişkendir.*

Erdem'in (2007) Elazığ'daki hastanelerde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile pazar kültürü arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Hastanelerin pazar kültürünü öne çıkarmaları örgütsel bağlılığın azalması üzerinde etkili olmuştur. Pazar kültürü rekabet ve verimliliğin baskın değerler olduğu, dışa odaklı örgüt kültürü tipidir (Berrio, 2003). Hofstede (2001)'in toplumsal kültürel özelliklerinden olan maskülen/feminen değerler ayırımının pazar kültürü ile ilişkili olduğu öne sürülebilir. İnsan ilişkilerine önem verme, yaşam kalitesi, şefkat vb. konular feminen kültürlerin; rekabet, verimlilik, kazanma isteği gibi konular maskülen kültürlerin özellikleridir. (Sargut, 2001). Pazar kültürü ortamında örgütsel bağlılığın azalması Türk çalışanlarının feminen özellikler göstermesinden kaynaklanabilir. Sargut (2001)'da Türk toplumunda feminen

özelliklerin daha baskın olduğunu öne sürmüştür. Erdem (2007) yapılan çalışmada ayrıca hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık puanlarına göre daha çok klan kültürünü tercih ettiklerini ifade etmiştir. Çalışma bulgularından bir diğeri klan kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık puanlarını arttırdığıdır. Yöneticilerin çalışanlarına daha çok ilgi göstermesi ve özel sorunlarıyle ilgilenmesi onların bağlılıklarını artıracaktır. Yapılan çalışmada, adhokrasi ve hiyerarşi kültür tipleri örgütsel bağlılığın varyansında anlamlı bir artışa neden olmamıştır.

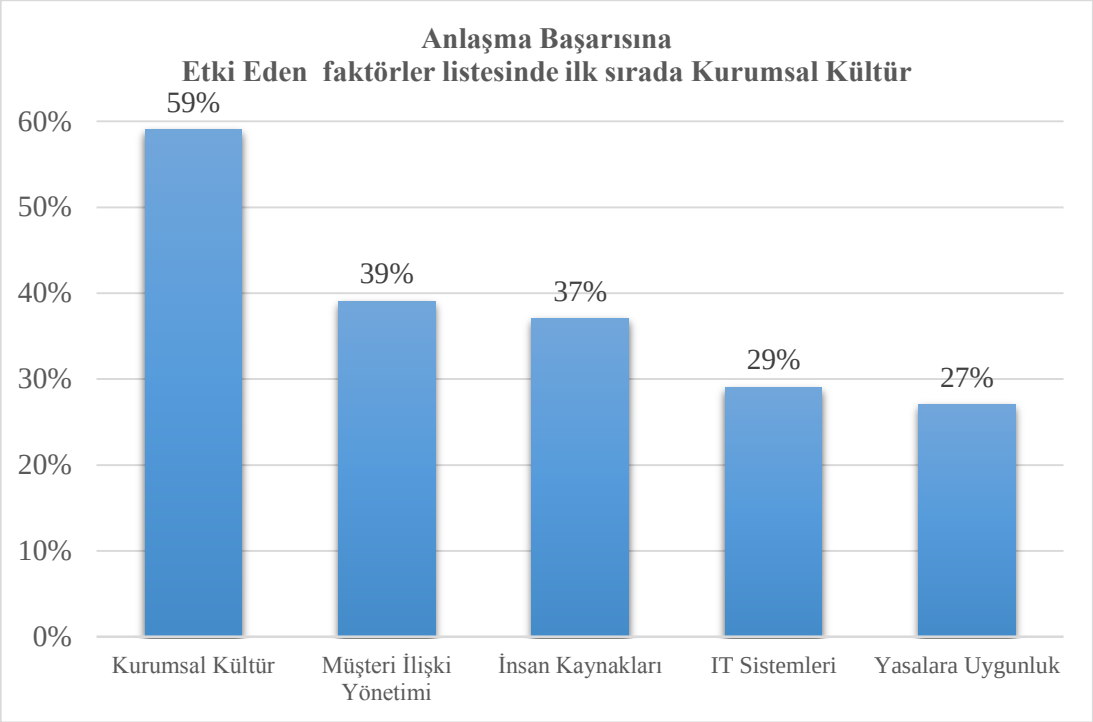
Toscano (2015) tarafından yapılan çalışmada diğer bütün değişkenler sabit tutulduğunda hiyerarşi kültürü ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu hiyerarşi kültürünün çalışanların düşük seviyede duygusal bağlılıkları olmasına neden olan bir faktör olduğunu göstermektedir. Klan kültür tipi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak ilişki bulunmuştur (Toscana, 2015). Bu doğrultuda kurulan hipotezler;

- *H9a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) duygusal bağlılığı etkiler.*
- *H10a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.*

2.5. Araştırmanın Amacı

Satınalma ve birleşme sürecinde iki farklı şirket kültürünün entegrasyonunda, bireyin örgütle uyumunda, sorunlarla ve uyumsuzluklarla karşılaşılması kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan global bir araştırmaya göre araştırmaya katılanların 53%'ü satınalma sonrası entegrasyonun en kritik süreç olduğunu ifade etmişlerdir (Habeck, Kröger ve Träm, 2000). Şirket satın almalarının en kritik süreci satınalma gerçekleştikten sonraki süreçtir ve büyük risk taşır. 2013 yılında yapılan başka bir araştırma ise Şekil 2.3'te gösterildiği üzere satınalma sürecinin başarısını belirleyen en önemli elementin ise kurumsal kültür olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.3: Satınalma sürecinin başarısını etkileyen en önemli elementler

Kaynak: Mercer Birleşme ve Satınalma Araştırması, 2013

Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle daha uyumlu çalışmalarını ve daha etkili iletişim kurmalarını, şirketin temel değerlerini ve takım çalışması ruhunu geliştirmelerini sağlamaktadır. Birleşme ve satın alma sürecinde şirketlerin kültür çatışmasına neden olan problemlerine ilişkin önceden önlem alınmaması büyük finansal kayıpların oluşmasına yol açmaktadır.

Bu çalışmada amaç, satın alma süreci sonrasında geliştirilen örgüt kültürünün hangi boyutlarının birey-örgüt uyumunu sağlamada daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu, ayrıca bu boyutların çalışan sonuçlarından iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık ile ilişkilerini incelemektedir. Bu amaçtan hareketle çalışmada ayrıca şu sorulara cevap aranacaktır;

- Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarına, duygusal bağlılığa, işten ayrılma niyetine, iş tatminine, birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları cinsiyete, yaşa, çalışma süresine ve satınalma öncesi çalışılan firmaya göre farklılık göstermekte midir?
- Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) birey-örgüt uyumunu, işten ayrılma niyetini, duygusal bağlılığı ve iş tatminini etkiler mi?

- Birey-Örgüt Uyumu iş tatminini, duygusal bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkiler mi?
- Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ara değişken midir?

2.6. Araştırmanın Önemi

Birleşme ve satınalma süreci, şirketin insan kaynağı açısından getirdiği değişim nedeniyle zor, yıpratıcı ve sancılı bir süreçtir. Bu süreçte şirket adının, logonun, misyonun yenilenmesi yeni kültürün oluşması anlamında yeterli değildir. Birleşme ve satınalma sürecinden önce, birleşme ve satınalmaların türüne göre şekillenen örgüt kültürüne yönelik önceden kararlaştırılmış bir planın olması gereklidir. Bu plan doğrultusunda yeni şirket kültürünün oluşturulması ve şirket kültürlerinin birleştirilmesi faaliyetleri başlamalıdır. Bu sebeple, çalışanların yeni örgüt kültürü ile tam olarak bütünleşebilmesi ve onlardan beklenen verimliliğin alınabilmesi için örgüt kültürü, birleşmelerin başarısı üzerinde oldukça etkilidir. Kimi çalışanlar oluşturulan yeni kültüre direnç gösterip kendi eski şirket kültürlerini devam ettirmek isterler. Bu durum da birleşme ve satın alma sürecinde yaşanabilen kaçınılmaz bir durumdur. Çalıştıkları firmanın kültürü ile uyumlu olan çalışanlar daha motive ve yaratıcı oldukları için şirket başarısına katkıları ve yaptıkları işe bağlılıkları artar ve örgütte daha uzun süre kalmaları sağlanmış olur (Sujansky, 2007).

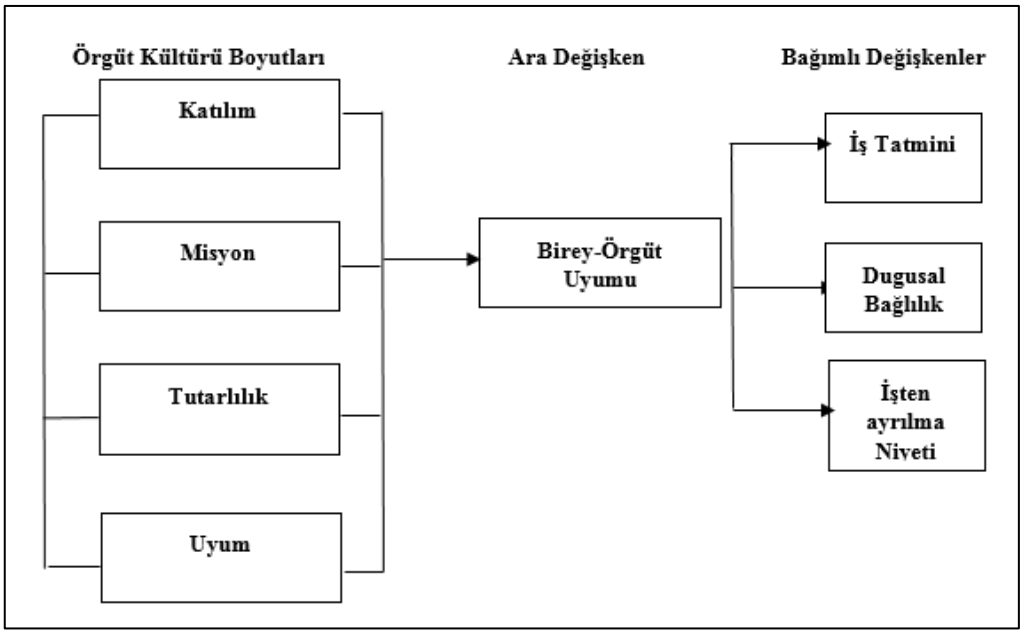
Bu araştırma, satınalma süreci sonrasında örgüt kültürü boyutlarının birey-örgüt uyumunu sağlaması üzerindeki etkisini, satınalan ve satınalınan şirket çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgüt kültürü, birey-örgüt uyumu ve çalışan sonuçlarına bakış açılarında farklılık olup olmadığını ve örgüt kültürü boyutlarının çalışan sonuçlarına etkisini ortaya koymaktır. Daha önce de belirtildiği gibi satınlama ve birleşme trendi önümüzdeki yıllarda da devam edecek olup birleşme ve satınalamaların insani ve psikolojik boyutlarını ele alan araştırmaların önemi giderek artmaktadır. Bu sebeple araştırma bulguları Türkiye'deki yöneticilere ve bu durumu yaşayan diğer şirketlerdeki yöneticilere ve insan kaynakları çalışanlarına yol gösterici olacaktır.

2.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, örgüt kültürünün çalışan sonuçlarına etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü incelemek amacıyla oluşturulan araştırma modeli Şekil 2.4'te verilmektedir.

Araştırmada kurulan Hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- H1a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) birey-örgüt uyumunu etkiler.
- H2: Birey-Örgüt Uyumu iş tatminini etkiler.
- H3: Birey-Örgüt Uyumu duygusal bağlılığı etkiler.
- H4: Birey-Örgüt Uyumu işten ayrılma niyetini etkiler.
- H5a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) iş tatminini etkiler.
- H6 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve iş tatmini arasında ara değişkendir.
- H7a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) işten ayrılma niyetini etkiler.
- H8 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve işten ayrılma niyeti arasında ara değişkendir.
- H9a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) duygusal bağlılığı etkiler.
- H10 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.



Şekil 2.4: Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın yöntemi "Örnek Olay Çalışması"dır. Niceliksel ve niteliksel olmak üzere başlıca iki araştırma yöntemi vardır. Örnek Olay Yöntemi, nitel araştırmalarda kullanılan, tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine incelemeyi sağlayan yöntemlerden biridir. Örnek olay yönteminde kullanılan veri toplama yöntemleri gözlem, mülakatlar ve anketlerdir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Bu araştırmada, birincil veri toplama yöntemi olarak anket ve yüzyüze mülakat tekniği kullanılmıştır.

Birincil kaynaklardan bilgi toplamak için, hazırlanan sistematik bir soru formu olan anketin amacı, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır. Yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuş ve temel değişkenleri belirlenmiştir. Belirlenen bu değişkenler doğrultusunda anket formları oluşturulmuştur. Anket formundaki değişkenler; gruplar halinde sorulmuş, değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Veriler, ilgili örneklemdeki çalışanlara daha önce hazırlanmış soruları yazılı olarak sormak yoluyla elde edilmiştir. Anketteki sorular email yoluyla cevaplandırılmıştır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şekildedir.

Araştırmada 5 farklı ölçekten yararlanılmıştır.

- **Örgüt Kültürü Ölçeği**: Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla, Denison tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Denison Örgüt Kültürü anketinin, birçok açıdan diğer örgüt kültürü ölçeklerinden ayrıldığını söyleyebiliriz. Anket, örgüt kültürünün işletme performansını nasıl etkilediği sorusunu temel alarak kültürel özelliklerin örgütsel performans konusunda verdiği ipuçları üzerine odaklanmıştır. Örgüt kültürünü tek bir tanım altında toplamak isteyen birçok

çalışmanın aksine bu modeller kademesindeki genellemeleri karşılaştırmaktadır (Gökşen, 2001). Örgüt Kültürü boyutları katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinde madde sayısı 36'dır. Ankette, katılım boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.), misyon boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.), tutarlılık boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.) ve uyum boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.) kullanılmıştır.Uygulanan ankette; Katılım 5-13 numaralı sorularla; tutarlılık 14-22 numaralı sorularla; uyum yeteneği 23-31 numaralı sorularla ve misyon 32-40 numaralı sorularla ölçülmektedir. Bu sorular anketteki 5-40 numaralı sorulardır.

- **Birey-örgüt Uyumu Ölçeği**: Bu sorular anketteki 41-43 numaralı sorulardır. Birey-örgüt uyumunu ölçmek için 3 ifade (örn: Benim değerlerimle bu işletmenin değerleri eşleşir (örtüşür).) kullanılmıştır. Bu ifadeler Cable & Judge (1996) tarafından geliştirilen Birey- Örgüt uyumu ölçeğinden uyarlanmıştır. Bu sorular anketteki 41-43 numaralı sorulardır.

Çalışan sonuçları olarak duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ele alınmıştır:

- **Duygusal Bağlılık Ölçeği**: Bu değişkeni ölçmek için bireylerin bağlılıklarının belirlenmesinde Arzu Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, Meyer ve Allen'in çalışmalarında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Sadece duygusal bağlılık boyutu soruları ankete alınmıştır. 6 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular anketteki 44-49 numaralı sorulardır.
- **İş Tatmini Ölçeği**: Bu değişkeni ölçmek için bireylerin iş doyumlarının belirlenmesinde Paul E. Spector (1994) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından geçerlik ve güvenirliği yapılan, Türkçe'ye adapte edilen ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek 36 sorudan oluşmakta olup 9 alt kategoriyi ölçmektedir. Her bir kategori 4 soru ile ölçülmektedir. Ankette her bir alt kategoriyi ölçmek üzere faktör analiz değeri en yüksek olan soru alınmıştır ve bu sorular orijinal anketteki 1-9 numaralı sorulardır. Çalışmada

iş tatmini bu 9 sorular ile ölçülecektir ve bunlar anketteki 50-58 numaralı sorulardır.

- **İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**: Bu değişkeni ölçmek için Colarelli (1984) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. 3 sorudan oluşmaktadır.59-61 numaralı soruladır.

Araştırma sürecinde anketten elde edilen sonuçları desteklemek üzere ayrıca yüzyüze mülakatlar yapılmıştır. Mülakat, araştırmacı ve araştırdığı konu arasında iletişime dayanan bir veri toplama tekniğidir. Araştırmada yapılandırılmış bir soru formu üzerinden soru cevap şeklinde 9 mülakat yapılmıştır. Mülakat tekniği, gözlem ve anket çalışmasını birleştiren bir veri toplama yöntemi olarak da düşünülebilir. Mülakatta soru cevap almanın yanında gözlem yapma imkanı da vardır. Mülakat esnasında yapılan gözlemler bazen sözlü yanıtlardan daha etkili olmaktadır (Özdemir, 2013). Anketlerden elde edilen bilgilere araştırma bulguları kısmında yer verilmiştir.

3.3. Çalışma Grubu ve Özellikleri

Araştırma evrenini, İstanbul'un Anadolu Yakasında faaliyet gösteren global bir Telekomünikasyon firmasında çalışan 452 kişi oluşturmaktadır. Yapılan çalışma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve global bir şirket olan Y* şirketinin yine aynı sektörde faaliyet gösteren X* şirketini satın alması süreci sonrasında çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Y şirketi, aşağıdan yukarı ve yukardan aşağı inovasyon ve destek süreçlerinde ve strateji yönetiminde güçlü, çalışan iletişimine yatırım yapan, karlılık yönetimi konusunda operasyonel yönü kuvvetli bir firmadır. X firması ise girişimcilik, teknolojik inovasyon ve ilişki yönetimi konularında güçlü bir firmadır. Her iki firmanın da güçlü olduğu ortak alanlar müşteri önceliği, güçlü bir vizyon, güçlü liderlik, karma işgücü, insan odaklı olmaktır.

Anket formu 452 kişiye gönderilmiş ancak 187 anket sağlıklı ve analiz açısından uygun kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, yaş gibi demografik özellikleriyle ilgili bulgular incelenip sınıflandırılarak tablo halinde gösterilmiştir. Ancak, 44 anket formunun bazı bölümleri, tam olarak doldurulmadığı için teslim edilen bilgiler eksik kalmıştır ve örneklem dışı bırakılmıştır.

* Sözkonusu satın almadaki şirketler isimlerinin açıklanmasını istemedikleri için çalışmada bu şirketler Y ve X harfleri ile gösterilmiştir.

Ankete katılan şirket çalışanlarının kişisel bilgileri Tablo 3.1'deki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışmaya Katılanların Özellikleri (n=187)

Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	50	26.7
	Erkek	137	73.3
Yaş	30 ve küçük	32	17.1
	31-40	80	42.8
	41-50	50	26.7
	50'den büyük	25	13.4
Çalışma süresi	1-6 yıl arası	65	34.8
	7-12 yıl arası	49	26.2
	12 yıldan fazla	73	39.0
Çalışılan Firma (satın alma öncesi)	X	110	58.8
	Y	77	41.2

Araştırmaya katılanların %73.3'ünün erkek, %26.7'sinin kadın olduğu görülmüştür. Yaşa göre %42.8'inin 31-40 yaş, %26.7'sinin 41-50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Çalışma süresine göre %39.0'ının 12 yıldan fazla, %34.8'inin 1-6 yıl, %26.2'sinin 7-12 yıl arası çalışma süresininin oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılar satın alma öncesi %58.8'inin X şirketinde, %41.2'sinin Y şirketinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır.

Verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı test etmek için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup ortalamalarını karşılaştırmada tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizi ile test edilen verilerde farklı olan grubu bulmak için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. İkili grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis H testi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken

üzerinde etkisini araştırmak için basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "Güvenilirlik Analizi", yapı geçerliliğini test etmek için "Açıklayıcı Faktör Analizi" yapılmıştır. Daha sonra yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkileri sınanmış, önerilen modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığını belirlemek için uyum iyiliği ölçümü yapılmış ve elde edilen sonuçlar Amos programıyla yorumlanmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. AÇIKLAYICI VE DOĞRULAYICI FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek gerekmektedir. Bu sebeple Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 4.1'de görüldüğü gibi KMO değerinin 0.937 olduğu bulunmuştur. Bulunan bu değere bağlı olarak örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "iyi derecede yeterli" olduğu söylenebilir. KMO değerinin 0.5-1.0 arasında olması "kabul edilebilir" olarak değerlendirilmekte, değerin 0.5'in altında olması ise söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olmadığını göstermektedir. Ancak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen minumum KMO değeri 0.7'dir (Altunışık vd., 2010).

Bartlett küresellik testinde elde edilen ki kare değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. ($\chi 2(630)=4327.134;p<0.01$). Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarını ölçmek için 36 maddeden oluşan ve dört teorik boyut temel alınarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu boyutlar, katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyondur. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Örgüt Kültürü ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Örgüt Kültürü ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0.30 olarak belirlenmiştir. Beş faktör için yapılan analizde, maddeler, binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu ve binişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0.439-0.836 arasında iyi olduğu görülmektedir. Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %57.640'ını açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Tavşancıl, 2005). Bu

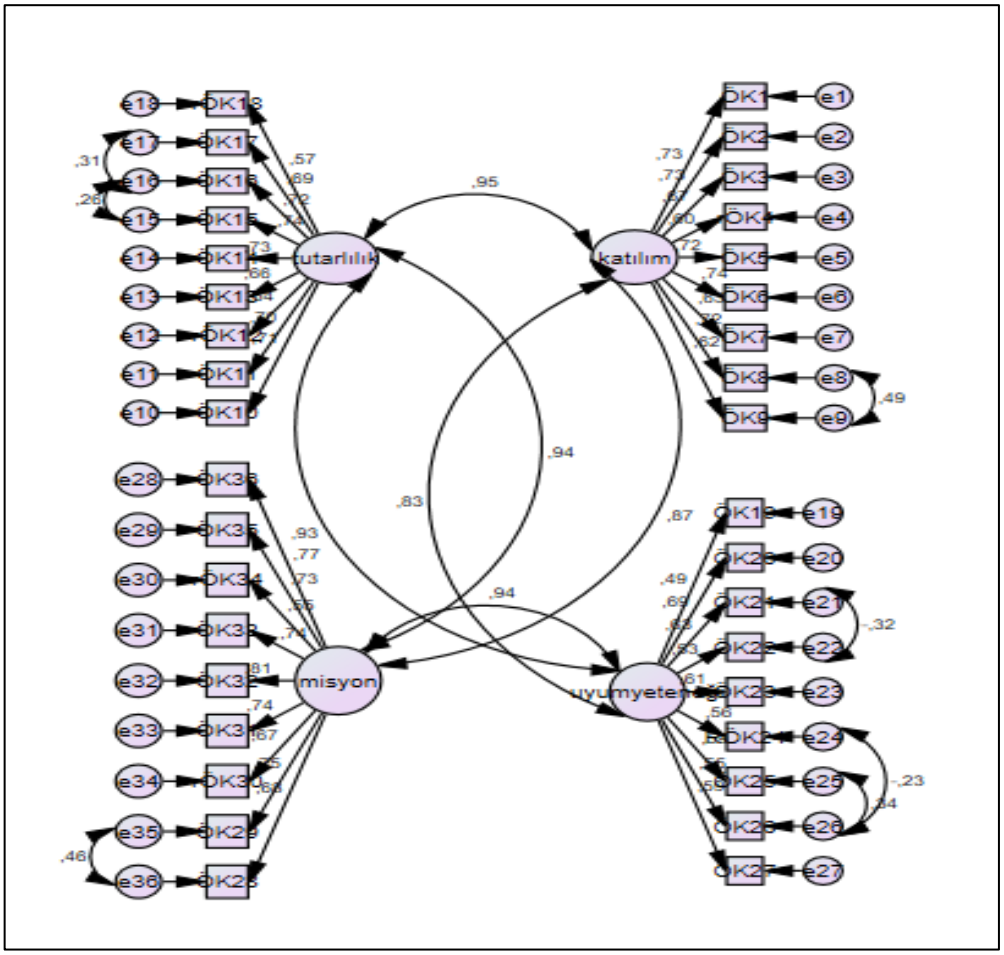
çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tablo 4.1'de görüldüğü üzere birinci faktör olan "Katılım" toplam varyansın %8.288'ini, ikinci faktör "Tutarlılık" %7.952'sini, üçüncü faktör "Uyum Yeteneği" %25.423'ünü ve dördüncü faktör "Misyon" ise toplam varyansın %15.978'ini açıklamaktadır. Örgüt kültürü alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları katılım (0.881), tutarlılık (0.880), uyum yeteneği (0.807) ve misyon (0.895) olarak hesaplanmış ve Örgüt Kültürü ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı 0.807-0.895 arasında değişkenlik göstermektedir.

Tablo 4.1: Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler ve maddeler	**Açıklanan varyans (%)**	**Öz değer** (λ)	**Faktör yükü**
Katılım (α=0.881)	**8.288**		
2.984			
Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.			**0.778**
Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.			**0.735**
İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.			**0.647**
Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.			**0.643**
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.			**0.638**
Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.			**0.632**
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.			**0.598**
Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.			**0.596**
Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.			**0.580**
Tutarlılık (α=0.880)	**7.952**		**2.863**
İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.			**0.671**
İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.			**0.659**
Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.			**0.609**
İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göster			**0.542**
Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.			**0.536**
İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.			**0.536**
Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.			**0.497**
Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.			**0.439**
Uyum yeteneği (α=0.807)	**25.423**		**9.152**
İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.			**0.836**

Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.			**0.834**
Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.			**0.779**
Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.			**0.784**
İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.			**0.718**
Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.			**0.688**
Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.			**0.636**
Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.			**0.604**
Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.			**0.554**
Misyon (α=0.895)	**15.978**	**5.752**	
Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.			**0.822**
Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.			**0.802**
Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.			**0.795**
Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.			**0.746**
Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.			**0.610**
Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.			**0.601**
İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.			**0.552**
Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.			**0.540**
İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.			**0.486**
KMO = 0.937; $\chi 2(630) = 4327.134$; Bartlett küresellik testi (p) = 0.000; Toplam varyans : %57.640; cronbach alfa : 0.956			

Örgüt Kültürü Ölçeği, birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Örgüt Kültürü Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.1'de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucunun (Structural Equation Modeling Results) P=0.000 düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 36 madde ve dört alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e8-e9; e15-e16; e16-e17; e21-e22; e25-e26; e24-e26; e36-e36). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum Değerleri

	$x2$	Df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	1.519.451	65	2.467	0.64	0.78	0.089
Modifikasyon Sonrası	**1.351.432**	**609**	**2.219**	**0.88**	**0.96**	**0.075**
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

X^2=Chi-Square (Ki-Kare);

df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi);

GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi);

CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);

RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011.

4.1.2. Birey -Örgüt Uyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0.737 olduğu bulunmuştur. Bu değere bakılarak örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "iyi derecede yeterli" olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett küresellik testinden elde edilen ki kare değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. ($\chi2(3)=381.568;p<0.01$). Bu bulgulara göre verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

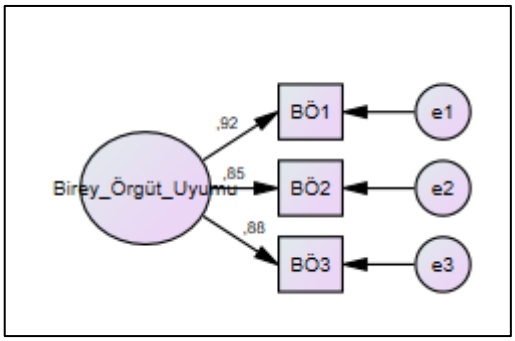
Araştırmada, birey-örgüt uyumunu ölçmeyi amaçlayan ve 3 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan analize göre, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tablo 4.3'te görüldüğü üzere **"Birey-Örgüt Uyumu"** varyansın %84.451'ini açıklamaktadır. Birey-örgüt uyumu ölçeğinin (0.908) güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve maddeler	**Açıklanan varyans (%)**	**Öz değer** (λ)	**Faktör yükü**
Birey örgüt uyumu (α=0.908)			
Benim değerlerimle bu işletmenin değerleri eşleşir (örtüşür).	**84.451**	**2.534**	**0.939**
Çalıştığım işletmenin değerleri ve kişiliği, benim bireysel değerlerimi ve kişiliğimi yansıtmaktadır.			**0.926**
Benim değerlerimle bu işletmenin çalışanlarının değerleri eşleşir (örtüşür).			**0.892**
KMO = 0.737; χ2(3) = 381.568; Bartlett küresellik testi (p) = 0.000			

Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği, birinci düzey tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve Şekil 4.2'de gösterilmektedir.



Şekil 4.2: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.2'de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucunun (Structural Equation Modeling Results) P=0.000 düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 3 madde ve tek alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Uyum Değerleri

	x2	Df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Birey Örgüt Uyum Değeri	**9.687**	**2**	**4.844**	**0.97**	**0.98**	**0.078**
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

X^2 =Chi-Square (Ki-Kare);

df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi);

GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi);

CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);

RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011.

4.1.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0.885 olduğu belirlenmiştir. Bu değere bakılarak örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "iyi derecede yeterli" olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett küresellik testinden elde edilen ki kare değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. ($\chi2(15)=658.408;p<0.01$). Verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

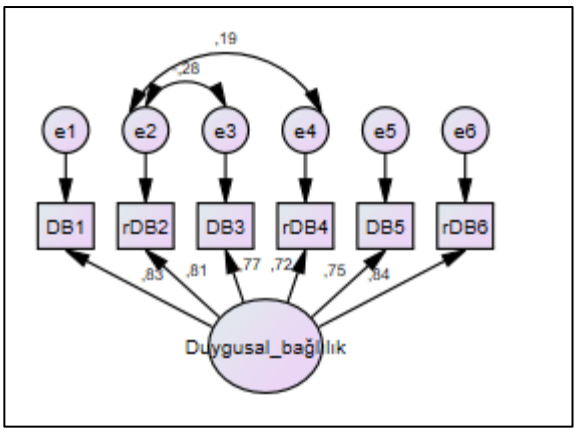
Duygusal bağlılığı ölçmek için 6 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu çerçevede, ölçeğin faktör desenini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu bulunmuştur. Tablo 4.5'te görüldüğü üzere **"Duygusal Bağlılık"** varyansın %66.539'unu açıklamaktadır. Duygusal bağlılık ölçeğinin (0.898) güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.5: Duygusal Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Maddeler	Açıklanan Varyans (%)	Öz Değer (Λ)	Faktör Yükü
Duygusal Bağlılık (α=0.898)			
Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim var	66.539	3.992	0.912
Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.			0.854
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.			0.845
Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.			0.784
Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.			0.752
Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.			0.732
KMO = 0.885; χ2(15) = 658.408; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000			

Duygusal Bağlılık Ölçeği, birinci düzey tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve Şekil 4.3'te gösterilmektedir.



Şekil 4.3: **Duygusal Bağlılık Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Şekil 4.3'te görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) P=0.000 düzeyinde anlamlıdır. Ölçeği oluşturan 6 madde ve tek alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Duygusal Bağlılık Ölçeği Uyum Değerleri

	$x2$	Df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	65.254	14	4.661	0.90	0.92	0.140
Modifikasyon Sonrası	**46.616**	**12**	**3.885**	**0.93**	**0.95**	**0.072**
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

X^2 =Chi-Square (Ki-Kare);

df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi);

GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi);

CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);

RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011.

4.1.4. İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0.828 olduğu belirlenmiştir. . Bu değere bakılarak örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "iyi derecede yeterli" olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett küresellik testinden elde edilen ki kare değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. ($\chi 2(36)=445.235;p<0.01$). Verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

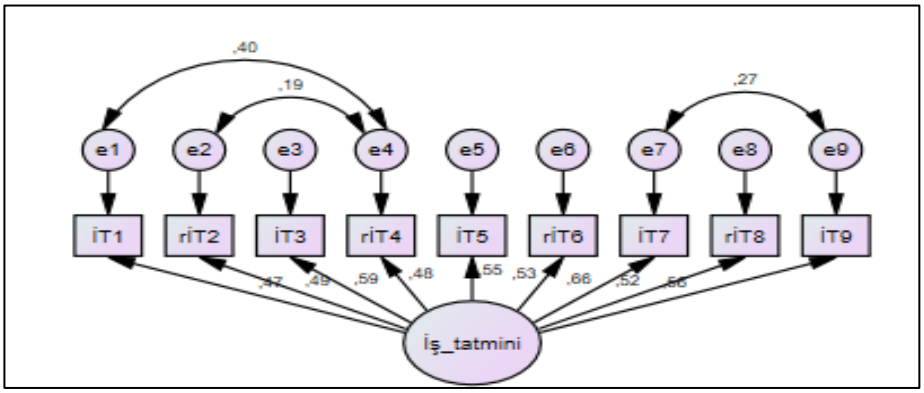
Araştırmada iş tatmini ölçmek için 9 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu çerçevede, ölçeğin faktör desenini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tablo 4.7'de görüldüğü üzere **"İş Tatmini"** varyansın %40.477'sini açıklamaktadır. İş tatmini ölçeğinin (0.812) güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7: İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve maddeler	**Açıklanan varyans (%)**	**Öz değer** (λ)	**Faktör yükü**
İş tatmin (α=0.812)			
İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	**40.477**	**3.643**	**0.746**
İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.			**0.736**
İşimde yükselme şansım çok düşüktür.			**0.661**
Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.			**0.639**
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.			**0.628**
Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.			**0.612**
Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.			**0.598**
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.			**0.574**
İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.			**0.495**
KMO = 0.828; χ2(36) = 445.235; Bartlett küresellik testi (p) = 0.000			

İş Tatmini Ölçeği, birinci düzey tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve Şekil 4.4'te gösterilmektedir.



Şekil 4.4: İş Tatmini Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.4'te görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) P=0.000 düzeyinde anlamlıdır. Ölçeği oluşturan 9 madde ve tek alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8: İş Tatmini Ölçeği Uyum Değerleri

	$_X$2	**Df**	**X^2/df**	**GFI**	**CFI**	**RMSEA**
Modifikasyon Öncesi	125.432	35	3.584	0.86	0.78	0.118
Modifikasyon Sonrası	**64.244**	**31**	**2.072**	**0.93**	**0.95**	**0.076**
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

X^2 =Chi-Square (Ki-Kare);

df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi);

GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi);

CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);

RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011.

4.1.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0.705 olduğu belirlenmiştir. Bu değere bakılarak örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "iyi derecede yeterli" olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett küresellik testinden elde edilen ki kare değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. ($\chi 2(3)=247.567;p<0.01$). Verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Araştırmada işten ayrılma niyetini ölçmek için 9 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu çerçevede, ölçeğin faktör desenini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

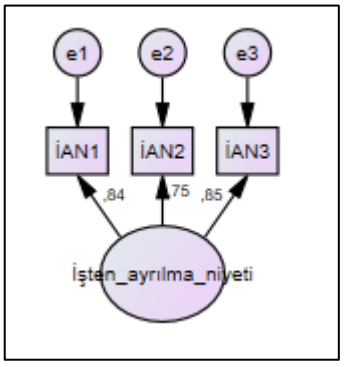
Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tablo 4.9'da görüldüğü üzere **"İşten Ayrılma Niyeti"** varyansın %76.643'ünü açıklamaktadır. Anket formunda yer alan katılımcıların işten ayrılma

niyeti (0.846) güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Faktörler ve maddeler	**Açıklanan varyans (%)**	**Öz değer (λ)**	**Faktör yükü**
İşten ayrılma niyeti (α=0.846)			
Gelecek yıl bu zamanlarda muhtemelen yeni bir iş arayacağım.	**76.643**	**2.299**	**0.907**
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.			**0.887**
İmkânım olsa, önümüzdeki bir yıl içinde kendi işimde çalışıyor olurdum.			**0.831**
KMO = 0.705; χ2(3) = 247.567; Bartlett küresellik testi (p) = 0.000			

Tablo 4.9: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği, birinci düzey tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve Şekil 4.5'te gösterilmektedir.



Şekil 4.5: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.5'te görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) P=0.000 düzeyinde anlamlıdır. Ölçeği oluşturan 3 madde ve tek alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum Değerleri

	x2	**Df**	**X^2/df**	**GFI**	**CFI**	**RMSEA**
İşten Ayrılma Niyeti	**5.715**	**2**	**2.858**	**0.98**	**0.98**	**0.08**
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

X^2 =Chi-Square (Ki-Kare);

df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi);

GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi);

CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);

RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011.

4.1.6. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları şu şekildedir: katılım alt boyutu (0.881), tutarlılık alt boyutu (0.880), uyum yeteneği alt boyutu (0.807), misyon alt boyutu (0.895), örgüt kültürü (0.956), birey-örgüt uyumu (0.908), duygusal bağlılık (0.898), iş tatmini (0.812), işten ayrılma niyeti (0.846). Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı Tablo 4.11'de gösterilmiş olup 0.807-0.956 arasında değişkenlik göstermektedir.

Kalaycı (2009), güvenilirlik katsayısına (α) göre şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir:

- ≤ α < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0.40 ≤ α < 0.60 ise ölçek güvenilirliği düşüktür,

- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu doğrultuda; bütün ölçeklerin güvenililiklerinin 0.80'in üzerinde olduğu ve ölçek maddelerine yüksek derecede güvenilir cevaplar verildiği söylenebilir.

Tablo 4.11: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Düzeyler ve alt boyutları	**İfade Sayısı**	**Güvenilirlik Katsayısı**
Katılım	9	0.881
Tutarlılık	9	0.880
Uyum Yeteneği	9	0.807
Misyon	9	0.895
Örgüt Kültürü	36	0.956
Birey Örgüt Uyumu	3	0.908
Duygusal Bağlılık	6	0.898
İş Tatmin	9	0.812
İşten Ayrılma Niyeti	3	0.846

4.2. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.12'de yer almaktadır. Tablo 4.12'de gösterildiği üzere çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05).

Tablo 4.12: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları

Düzey ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	P
Katılım	Kadın	50	88.46	3148.000	0.397
	Erkek	137	96.02		
Tutarlılık	Kadın	50	87.06	3078.000	0.289
	Erkek	137	96.53		
Uyum Yeteneği	Kadın	50	88.33	3141.500	0.386
	Erkek	137	96.07		
Misyon	Kadın	50	89.59	3204.500	0.500
	Erkek	137	95.61		
Örgüt Kültürü	Kadın	50	87.17	3083.500	0.297
	Erkek	137	96.49		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.13'te yer almaktadır. Tablo 4.13'te gösterildiği üzere çalışanların cinsiyetlerine göre birey-örgüt uyumununa ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 4.13: Cinsiyete Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	P
Birey Örgüt Uyumu	Kadın	50	91.19	3391.000	0.913
	Erkek	137	95.03		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte duygusal bağlılığa ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.14'te yer almaktadır. Tablo 4.14'te gösterildiği üzere çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal bağlılığa ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05).

Tablo 4.14: Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	50	85.93	3021.500	0.215
	Erkek	137	96.95		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 4.15'te yer almaktadır. Tablo 4.15'te gösterildiği üzere çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05).

Tablo 4.15: Cinsiyete Göre İş Tatmini Test Sonuçları

Düzey	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	T	P
İş Tatmini	Kadın	50	2.66	0.67	-1.415	0.159
	Erkek	137	2.81	0.66		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.16'da yer almaktadır. Tablo 4.16'da gösterildiği üzere çalışanların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermektedir (p<0.05). Buna göre; kadın çalışanların işten ayrılma niyetinin erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.16: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Test Sonuçları

Düzey	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	U	P
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	50	107.47	2751.500	0.038*
	Erkek	137	89.08		

* p<0.05

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte örgüt kültürü ve örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.17'de yer almaktadır. Tablo 4.17'de gösterildiği üzere çalışanların yaşlarına göre örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05)

Tablo 4.17: Yaşa Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları

Düzey ve Alt Boyutları	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	p
Katılım	30 ve küçük	32	87.58	1.960	3	0.581
	31-40	80	91.93			
	41-50	50	102.80			
	50'den büyük	25	91.24			
Tutarlılık	30 ve küçük	32	82.73	3.853	3	0.278
	31-40	80	91.21			
	41-50	50	105.46			
	50'den büyük	25	94.44			
Uyum Yeteneği	30 ve küçük	32	86.09	1.390	3	0.708
	31-40	80	93.03			
	41-50	50	100.27			
	50'den büyük	25	94.68			
Misyon	30 ve küçük	32	87.28	1.214	3	0.750
	31-40	80	93.95			
	41-50	50	100.04			
	50'den büyük	25	90.68			
Örgüt Kültürü	30 ve küçük	32	83.95	2.575	3	0.462

	31-40	80	92.74			
	41-50	50	103.10			
	50'den büyük	25	92.68			

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.18'de yer almaktadır. Tablo 4.18'de gösterildiği üzere çalışanların yaşlarına göre birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05)

Tablo 4.18: Yaşa Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları

Düzey	**Yaş**	**N**	**Sıra Ortalaması**	**X^2**	**Sd**	**p**
Birey Örgüt Uyumu	30 ve küçük	32	89.06	5.775	3	0.123
	31-40	80	102.76			
	41-50	50	92.24			
	50'den büyük	25	75.82			

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte duygusal bağlılığa ilişkin algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.19'da yer almaktadır. Tablo 4.19'da gösterildiği üzere çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılığa ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05)

Tablo 4.19: Yaşa Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları

Düzey	**Yaş**	**N**	**Sıra Ortalaması**	**X^2**	**Sd**	**p**
Duygusal Bağlılık	30 ve küçük	32	96.80	2.077	3	0.557
	31-40	80	96.06			
	41-50	50	96.12			
	50'den büyük	25	79.60			

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte iş tatmini düzeyine ilişkin algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H

testi sonuçları Tablo 4.20'de yer almaktadır. Tablo 4.20'de gösterildiği üzere çalışanların yaşlarına göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05)

Tablo 4.20: Yaşa Göre İş Tatminine İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	p
İş Tatmin	30 ve küçük	32	97.42	0.245	3	0.970
	31-40	80	94.26			
	41-50	50	91.41			
	50'den büyük	25	93.96			

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte işten ayrılma niyetlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.21'de yer almaktadır. Tablo 4.21'de gösterildiği üzere çalışanların yaşlarına göre işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. (p>0.05)

Tablo 4.21: Yaşa Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Yaş	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	P
İşten Ayrılma Niyeti	30 ve küçük	32	97.58	4.439	3	0.218
	31-40	80	87.31			
	41-50	50	93.08			
	50'den büyük	25	112.68			

Araştırmaya katılan çalışanların satın alma sonrası örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.22'de yer almaktadır. Tablo 4.22'de gösterildiği üzere çalışanların çalışma süresine göre katılım, tutarlılık ve misyon alt boyutlarına ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.(p>0.05). Çalışanların çalışma süresine göre uyum yeteneği alt boyutuna ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. (p<0.05). Çalışma süresi 7-12 yıl olan grubun uyum yeteneğinin diğer gruplardan

yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan çoklu karşılaştırma testine göre farklılık yaratan gruplar tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma süresi 1-6 yıl arası olan grup, çalışma süresi 7-12 yıl arası ve 12 yıldan fazla olan gruplardan farklıdır.

Tablo 4.22: Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları

Düzey ve Alt Boyutları	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	p	Çoklu karşılaştırma
Katılım	1-6 yıl arası	65	84.10	3.745	2	0.154	
	7-12 yıl arası	49	103.06				
	12 yıldan fazla	73	96.73				
Tutarlılık	1-6 yıl arası	65	86.19	2.088	2	0.352	
	7-12 yıl arası	49	97.58				
	12 yıldan fazla	73	98.55				
Uyum Yeteneği	1-6 yıl arası (1)	65	80.39	6.407	2	0.041*	1<2, 1<3
	7-12 yıl arası (2)	49	102.95				
	12 yıldan fazla (3)	73	100.11				
Misyon	1-6 yıl arası	65	82.68	5.076	2	0.079	
	7-12 yıl arası	49	105.05				
	12 yıldan fazla	73	96.66				
Örgüt Kültürü	1-6 yıl arası	65	81.65	5.362	2	0.068	
	7-12 yıl arası	49	103.09				
	12 yıldan fazla	73	98.89				

* $p<0.05$

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.23'te yer almaktadır. Tablo 4.23'te gösterildiği üzere çalışanların çalışma süresine göre birey-örgüt uyumuna ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$).

Tablo 4.23: Çalışma Süresine Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	p
Birey Örgüt Uyumu	1-6 yıl arası	65	93.52	4.292	2	0.117
	7-12 yıl arası	49	106.04			
	12 yıldan fazla	73	86.35			

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte duygusal bağlılığa ilişkin algılarının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.24'te yer almaktadır. Tablo 4.24'te gösterildiği üzere çalışanların çalışma süresine göre duygusal bağlılığa ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$).

Tablo 4.24: Çalışma Süresine Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	p
Duygusal Bağlılık	1-6 yıl arası	65	92.20	1.760	2	0.415
	7-12 yıl arası	49	102.58			
	12 yıldan fazla	73	89.84			

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte iş tatmini düzeylerinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. F testi sonuçları Tablo 4.25'te yer almaktadır. Tablo 4.25'te gösterildiği üzere çalışanların çalışma süresine göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$).

Tablo 4.25: Çalışma Süresine Göre İş Tatminine İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışma Süresi	N	Ort.	S. Sapma	F	p
İş Tatmin	1-6 yıl arası	65	2.79	0.75	0.365	0.695
	7-12 yıl arası	49	2.82	0.65		
	12 yıldan fazla	73	2.72	0.59		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte işten ayrılma niyetlerinin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4.26'da yer almaktadır. Tablo 4.26'da gösterildiği üzere çalışanların çalışma süresine göre işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$).

Tablo 4.26: Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	X^2	Sd	P
İşten Ayrılma Niyeti	1-6 yıl arası	65	94.11	1.410	2	0.494
	7-12 yıl arası	49	86.91			
	12 yıldan fazla	73	98.66			

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının satın alma öncesi çalışılan firmaya göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.27'de yer almaktadır. Tablo 4.27'de gösterildiği üzere çalışanların satınalma öncesi çalışılan firmaya göre örgüt kültürü alt boyutlarından katılım boyutuna ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$). Bu bulguya göre, satınalma öncesinde Y firmasında çalışanların katılım boyutuna ilişkin algıları, X firmasında çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların satınalma öncesi çalışılan firmaya göre örgüt kültürü alt boyutlarından tutarlılık boyutuna ilişkin algıları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$). Bu bulguya göre, satınalma öncesinde Y firmasında çalışanların tutarlılık boyutuna ilişkin algıları, X firmasında çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların satınalma öncesi çalışılan firmaya göre örgüt kültürü alt boyutlarından uyum yeteneği boyutuna ilişkin algıları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.($p<0.05$). Bu bulguya göre, satınalma öncesinde Y firmasında çalışanların uyum yeteneği boyutuna ilişkin algıları, X firmasında çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların satınalma öncesi çalışılan firmaya göre örgüt kültürü alt boyutlarından misyon boyutuna ilişkin algıları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Çalışanların satınalma öncesi çalışılan firmaya göre örgüt kültürüne ilişkin algıları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Bu bulguya göre, satınalma öncesinde Y firmasında çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları, X firmasında çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 4.27: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Test Sonuçları

Düzey ve Alt Boyutları	Çalışılan Firma	N	Sıra Ortalaması	U	P
Katılım	X	110	86.53	3413.000	0.024*
	Y	77	104.68		
Tutarlılık	X	110	84.73	3215.000	0.005*
	Y	77	107.25		
Uyum Yeteneği	X	110	87.31	3499.500	0.043*
	Y	77	103.55		
Misyon	X	110	89.76	3768.500	0.200
	Y	77	100.06		
Örgüt Kültürü	X	110	86.25	3383.000	0.019*
	Y	77	105.06		

* $p<0.05$

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte birey-örgüt uyumuna ilişkin algılarının satınalma öncesi çalışılan firmaya göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.28'de yer almaktadır. Tablo 4.28'de gösterildiği üzere çalışanların satınalma öncesi çalıştıkları firmaya göre birey-örgüt uyumununa ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 4.28: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışılan Firma	N	Sıra Ortalaması	U	P
Birey Örgüt Uyumu	X	110	89.88	3781.500	0.513
	Y	77	99.89		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte duygusal bağlılığa ilişkin algılarının satınalma öncesi çalışılan firmaya göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.29'da yer almaktadır. Tablo 4.29'da

gösterildiği üzere çalışanların satınalma öncesi çalıştıkları firmaya göre duygusal bağlılığa ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 4.29: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre Duygusal Bağlılığa İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışılan Firma	N	Sıra Ortalaması	U	P
Duygusal Bağlılık	X	110	94.21	4212.000	0.949
	Y	77	93.70		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte iş tatmini düzeylerinin satınalma öncesi çalışılan firmaya göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bağımsız Örneklem t testi sonuçları Tablo 4.30'da yer almaktadır. Tablo 4.30'da gösterildiği üzere çalışanların satınalma öncesi çalıştıkları firmaya göre iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 4.30: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre İş Tatmini Düzeyine İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışılan Firma	N	Ortalama	S. Sapma	t	P
İş Tatmin	X	110	2.72	0.60	-1.187	0.237
	Y	77	2.84	0.74		

Araştırmaya katılan çalışanların satınalma sonrası süreçte işten ayrılma niyetlerinin satınalma öncesi çalışılan firmaya göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 4.31'de yer almaktadır. Tablo 4.31'de gösterildiği üzere çalışanların satınalma öncesi çalıştıkları firmaya göre işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05).

Tablo 4.31: Satınalma Öncesi Çalışılan Firmaya Göre İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Test Sonuçları

Düzey	Çalışılan Firma	N	Sıra Ortalaması	U	P
İşten Ayrılma Niyeti	X	110	92.15	4032.000	0.574
	Y	77	96.64		

4.3. Korelasyon Analizleri

Satınalma sonrası süreçte örgüt kültürünün çalışan sonuçlarına etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.32'de yer almaktadır.

Tablo 4.32: Değişkenlere ait Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Katılım	-								
2.Tutarlık	0.844**	-							
3.Uyum Yeteneği	0.708**	0.756**	-						
4.Misyon	0.767**	0.796**	0.795**	-					
5.Örgüt Kültürü	0.917**	0.941**	0.875**	0.914**	-				
6. Birey Örgüt Uyumu	0.589**	0.593**	0.600**	0.673**	0.662**	-			
7. Duygusal Bağlılık	0.657**	0.596**	0.594**	0.660**	0.684**	0.643**	-		
8. İş Tatmini	**0.724****	0.673**	0.635**	0.697**	0.753**	0.609**	**0.767****	-	
9. İşten Ayrılma Niyeti	-0.432**	-0.435**	-0.392**	-0.492**	-0.474**	-0.506**	-0.628**	-0.667**	-

p<0.05*, p<0.01**

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında örgüt kültürü algısı ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.662; p<0.05). Örgüt kültürünün misyon boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.673; p<0.05). Örgüt kültürünün katılım boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.589; p<0.05). Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.593). Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.600; p<0.05).

Birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve

anlamlıdır (r=0.609; p<0.05). Birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.643; p<0.05). Birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlıdır (r=-0.506; p<0.05).

Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.673; p<0.05). Örgüt kültürünün katılım boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.724; p<0.05). Örgüt kültürünün misyon boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamldır (r=0.697; p<0.05).Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür (r=0.635; p<0.05).

Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlıdır (r=-0.435; p<0.05). Örgüt kültürünün alt boyutu katılım ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlüdür (r=-0.432; p<0.05). Örgüt kültürünün misyon boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır (r=-0.492; p<0.05). Örgüt kültürünün uyum yeteneği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlıdır (r=-0.392; p<0.05).

Örgüt kültürünün katılım boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.657; p<0.05). Örgüt kültürünün misyon boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.660; p<0.05). Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlıdır (r=0.596; p<0.05). Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür (r=0.594; p<0.05).

4.4. Regresyon Analizleri

4.4.1. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.33'te görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında görülmektedir (F=243.000; p<0.05). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında görülmektedir (p<0.05). Örgüt kültürünün iş tatmini

üzerindeki etkisinin olumlu olduğu korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olmasına bakılarak söylenebilir. Elde edilen bulguya göre, örgüt kültürüne ilişkin algı arttıkça, iş tatminin de artacağı söylenebilir. İş tatmini üzerindeki değişimin %56.5'inin örgüt kültürü ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.565).

Tablo 4.33: Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**T**	**p**	**F**	**Model (p)**	**R**	**Adjusted R2**
İş tatmini	Sabit	0.678	4.908	0.000				
					243.000	0.000	0.753	0.565
	Örgüt kültürü	0.781	15.588	0.000				

Örgüt kültürü alt boyutlarından katılımın iş tatmini üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.34'te görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=204.187; $p<0.05$). Örgüt kültürü boyutlarından katılım algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak varılabilir ($p<0.05$). Örgüt kültürü boyutlarından katılım algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin olumlu olduğu korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olmasına bakılarak görülmektedir. Elde edilen bulguya göre, örgüt kültürü alt boyutlarından katılımın algısı arttıkça iş tatminin de artacağı söylenebilir. İş tatmini üzerindeki değişimin %52.2'sinin örgüt kültürü boyutlarından katılım ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.522). **H5a** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.34: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Katılım"ın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İş tatmini	Sabit	0.976	7.498	0.000				
					204.187	0.000	0.724	0.522
	Katılım	0.648	14.28	0.000				

Örgüt kültürü boyutlarından misyonun iş tatmini üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.35'te görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=198.921; $p<0.05$). Örgüt kültürü boyutlarından misyonun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak söylenebilir ($p<0.05$). Örgüt kültürü boyutlarından misyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin olumlu olduğu korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olmasına bakılarak söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından misyon algısı artıkça, iş tatminin de artacağı söylenebilir. İş tatmini üzerindeki değişimin %51.6'sının örgüt kültürü boyutlarından misyon değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.516). **H5b** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.35: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Misyon"un İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İş tatmini	Sabit	0.995	7.621	0.000				
					198.921	0.000	0.720	0.516
	Misyon	0.659	14.10	0.000				

Örgüt kültürü alt boyutlarından tutarlılığın iş tatmini üzerindeki etkisine basit doğrusal

regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.36'da görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=153.292; p<0.05). Örgüt kültürü alt boyutu tutarlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak görülmektedir (p<0.05). Tutarlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinin olumlu olduğuna korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olmasına bakılarak söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık algısı artıkça, iş tatminin de artacağı söylenebilir. İş tatmini üzerindeki değişimin %45.0'ının örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2 =0.450). **H5c** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.36: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Tutarlılık"ın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**T**	**p**	**F**	**Model (p)**	**R**	**Adjusted R^2**
İş tatmini	Sabit	1.173	8.74	0.000				
					153.292	0.000	0.673	0.450
	Tutarlılık	0.607	12.38	0.000				

Örgüt kültürü alt boyutu uyum yeteneğinin iş tatmini üzerinde etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.37'de görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında görülmektedir (F=129.725; p<0.05). Uyum yeteneği boyutunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak söylenebilir (p<0.05). Uyum yeteneği boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisinin olumlu olduğu korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olmasına bakılarak görülmektedir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü alt boyutu uyum yeteneği algısı artıkça, iş tatminin de artacağı söylenebilir. İş tatmini üzerindeki değişimin %40.0'ının örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneği değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2 =0.409). **H5d** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.37: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Uyum Yeteneği"nin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İş tatmini	Sabit	0.862	5.01	0.000				
					129.725	0.000	0.642	0.409
	Uyum Yeteneği	0.729	11.390	0.000				

4.4.2. Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.38'de görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında söylenebilir ($F=158.343$; $p<0.05$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Ancak, modelde sabit katsayı (ß: 0.037; $p>0,05$) anlamlı değildir. Bununla birlikte örgüt kültürünün duygusal bağlılık üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş olup elde edilen bulgulara "Yapısal Eşitlik" başlığı altında yer verilmiştir.

Tablo 4.38: Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
Duygusal Bağlılık	Sabit	0.037	0.179	0.858				
					158.343	0.000	0.679	0.461
	Örgüt kültürü	0.939	12.583	0.000				

4.4.3. Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.39'da görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak

söylenebilir (F=61.364; p<0.05). Örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında görülmektedir (p<0.05). Örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin negatif olduğu korelasyon katsayının (R) negatif değerli olması nedeni ile söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü algısı arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir. İşten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %24.5'inin örgüt kültürü ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.245).

Tablo 4.39: Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	p	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İşten ayrılma niyeti	Sabit	5.436	19.537	0.000				
					61.364	0.000	0.499	0.245
	Örgüt kültürü	-0.791	-7.833	0.000				

Örgüt kültürü boyutlarından katılımın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.40'da görüldüğü gibi F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (F=45.281; p<0.05). Örgüt kültürü boyutlarından katılımın işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında görülmektedir (p<0.05). **ß** katsayısı negatif değerli olduğu için katılımın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin negatif olduğu söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından katılım algısı arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir. İşten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %19.7'sinin örgüt kültürü boyutlarından katılım ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.197). **H7a** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.40: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Katılım" ın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	p	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İşten ayrılma niyeti	Sabit	4.997	19.54	0.000				
					45.281	0.000	0.443	0.197
	Katılım	-0.607	-7.83	0.000				

Örgüt kültürünün "Misyon" boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.41'de görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=71.014; p<0.05). Örgüt kültürünün "Misyon" boyutunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında görülmektedir (p<0.05). **ß** katsayının negatif değerli olması "Misyon" boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin negatif olduğunu işaret etmektedir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından misyon algısı arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir. İşten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %27.7'sinin örgüt kültürünün Misyon boyutu ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.277). **H7b** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.41: Örgüt Kültürünün Alt Boyutu "Misyon" un İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İşten ayrılma niyeti	Sabit	5.132	21.72	0.000				
					71.014	0.000	0.527	0.277
	Misyon	-0.737	-8.43	0.000				

Örgüt kültürü alt boyutu "Tutarlılık" boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.42'de görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık

seviyesine bakıldığında görülmektedir (F=48.004; p<0.05). Örgüt kültürünün "tutarlılık" boyutunun işten ayılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak söylenebilir (p<0.05). **ß** katsayının negatif değerli olması "Tutarlılık" boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık algısı arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir. İşten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %20.6'inin örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.206). **H7c** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.42: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Tutarlılık" Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İşten ayrılma niyeti	Sabit	4.965	20.10	0.000				
					48.004	0.000	0.454	0.206
	Tutarlılık	-0.626	-6.93	0.000				

Örgüt kültürünün "Uyum Yeteneği" boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.43'te görüldüğü gibi kurulan model istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=35.099; p<0.05). Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak söylenebilir (p<0.05). **ß** katsayının negatif değerli olması "Uyum Yeteneği" boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin negatif olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulguya göre, örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneneği algısı arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir. İşten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %15.9'unun örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.159). **H7d** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.43: Örgüt Kültürünün "Uyum Yeteneği" Alt Boyutunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İşten ayrılma niyeti	Sabit	5.132	16.34	0.000				
					35.099	0.000	0.399	0.159
	Uyum yeteneği	-0.693	-5.92	0.000				

4.4.4. Örgüt Kültürünün Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürünün birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisine bakılmak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.44'te görülmektedir. Tablo 3.34'te görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=212.876; p<0.05). Örgüt kültürünün birey-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak söylenebilir (p<0.05). Korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olması örgüt kültürünün birey-örgüt uyumu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulguya göre, örgüt kültürü algısı artıkça, birey-örgüt uyumunun da artacağı söylenebilir. Birey-Örgüt uyumu üzerindeki değişimin %53.5'inin örgüt kültürü ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.535).

Tablo 4.44: Örgüt Kültürünün Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
Birey Örgüt Uyumu	Sabit	-0.423	-0.57	0.572				
					212.876	0.000	0.731	0.535
	Örgüt kültürü	0.959	14.59	0.000				

Örgüt kültürü boyutlarından katılımın birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.45'te görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gibi F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=136.838; p<0.05). Örgüt kültürü boyutlarından katılımın

birey örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında görülmektedir ($p<0.05$). Örgüt kültürü boyutlarından katılımın birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisinin olumlu olduğu korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olması nedeniyle söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından katılım algısı arttıkça, birey örgüt uyumun de artacağı söylenebilir. Birey örgüt uyumu üzerindeki değişimin %42.2'sinin örgüt kültürü boyutlarından katılım ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.422). **H1a** desteklenmektedir.

Tablo 4.45: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Katılım"ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**t**	**p**	**F**	**Model (p)**	**R**	**Adjusted R^2**
Birey Örgüt Uyumu	Sabit	0.423	2.34	0.020				
					136.838	0.000	0.652	0.422
	Katılım	0.738	11.69	0.000				

Örgüt kültürü boyutlarından misyonun birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.46'da görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir ($F=195.564$; $p<0.05$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında örgüt kültürü boyutlarından misyonun birey-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir ($p<0.05$). Bu etkinin korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olması nedeniyle olumlu olduğu söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından misyon algısı arttıkça, birey-örgüt uyumun de artacağı söylenebilir. Birey örgüt uyumu üzerindeki değişimin %51.1'inin örgüt kültürü boyutlarından misyon değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.511). **H1b** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.46: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Misyon"un Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
Birey Örgüt Uyumu	Sabit	0.230	1.38	0.680				
					195.564	0.000	0.717	0.511
	Misyon	0.830	13.98	0.000				

Örgüt kültürü boyutlarından "Tutarlılık" ın birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.47'de görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=144.644; $p<0.05$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında örgüt kültürü boyutlarından tutarlılığın birey-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir ($p<0.05$). Bu etkinin korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olması nedeniyle olumlu olduğu söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık algısı artıkça, birey-örgüt uyumun de artacağı söylenebilir. Birey örgüt uyumu üzerindeki değişimin %43.6'inin örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.436). **H1c** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.47: Örgüt Kültürü Alt Boyutu 'Tutarlılık'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
Birey Örgüt Uyumu	Sabit	0.478	2.783	0.006				
					144.644	0.000	0.662	0.436
	Tutarlılık	0.755	12.027	0.000				

Örgüt kültürü boyutlarından "Uyum Yeteneği" nin birey-örgüt uyumu üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi ile bakılmıştır. Tablo 4.48'de görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık

seviyesine bakılarak söylenebilir (F=138.517; p<0.05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneğinin birey-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir (p<0.05). Bu etkinin korelasyon katsayının (R) pozitif değerli olması nedeniyle olumlu olduğu söylenebilir. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneği algısı arttıkça, birey-örgüt uyumun da artacağı söylenebilir. Birey örgüt uyumu üzerindeki değişimin %42.5'inin örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneği değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.425). **H1d** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.48: Örgüt Kültürü Alt Boyutu "Uyum Yeteneği"nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	p	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
Birey Örgüt Uyumu	Sabit	0.006	0.29	0.977				
					138.517	0.000	0.654	0.425
	Uyum Yeteneği	0.939	11.76	0.000				

4.4.5. Birey-Örgüt Uyumunun Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi

4.4.5.1. Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.49'da görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=179.936; p<0.05). Birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakılarak görülmektedir (p<0.05). İş tatminindeki değişimin %49.0'ının birey-örgüt uyumu ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.490). **H2** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.49: Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerinde Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
İş tatmini	Sabit	1.402	12.993	0.000				
					179.936	0.000	0.702	0.490
	Birey örgüt uyumu	0.555	13.414	0.000				

4.4.5.2. Birey-Örgüt Uyumunun Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Birey-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisine basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.50'ta görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=162.174; p<0.05). Birey-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında görülmektedir (p<0.05). Duygusal Bağlılıktaki değişimin %46.7'sinin birey-örgüt uyumu ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0. 467). **H3** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.50: Birey-Örgüt Uyumunun Duygusal Bağlılık Üzerinde Etkisine Yönelik Sonuçlar

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	T	P	F	Model (p)	R	Adjusted R^2
Duygusal bağlılık	Sabit	0.775	5.25	0.000				
					162.174	0.000	0.683	0.467
	Birey Örgüt Uyumu	0.721	12.74	0.000				

4.4.5.3. Birey-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi yapılarak bakılmıştır. Tablo 4.51'de görüldüğü gibi kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakılarak söylenebilir (F=87.724; p<0.05). Birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti

üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bağımsız değişkenlere ait Beta

katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında görülmektedir ($p<0.05$). Bu etkinin negatif olduğu korelasyon katsayının (R) negatif değerli olması nedeni ile söylenebilir. Elde edilen bulguya göre birey-örgüt uyumu artıkça, işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilir. İşten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %32,2'sinin birey-örgüt uyumu ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R^2=0.322). **H4** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.51: Birey-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**ß**	**T**	**P**	**F**	**Model (p)**	**R**	**Adjusted R^2**
İşten ayrılma niyeti	Sabit	5.008	26.25	0.000				
					87.724	0.000	0.567	0.322
	Birey Örgüt Uyumu	-0.686	-9.37	0.000				

4.5. Çalışan Görüşme Sonuçları

Araştırmanın önceki bölümlerinde ifade edildiği gibi toplam 9 yöneticiye sorular yöneltilerek birebir mülakat yapılmıştır. Bu yöneticilerin satın almadan önce 3'ü Y firmasında, 6'sı X firmasında çalışmaktadır ve elde edilen bilgiler şöyledir (Tablo 4.52)

Tablo 4.52: Çalışan Görüşme Tablosu

Çalışan	İki şirket birleştikten sonra neler değişti?	Birleşme sonrası çalışanlarınız değişime uyum sağladı mı?	Çalışanlarınızın kurumla uyum içinde çalıştığını düşünüyor musunuz? Neden?	Bireysel değerleriniz kurum değerleri ile örtüşüyor mu?	Sahip olunan kurum kültürü nasıl bir kültür?	Sahip olunan kurum kültürünün bir önceki firma kültürü ile benzer mi?
X1	Satın alma ve şirket prosedürleri değişti.	Evet	Evet, düşünüyorum yeni proserlere çok kolay adapte olabiliyoruz.	Evet	Çalışanların fikirleri daha çok alınıyor ve sorunları dinleniyor	Evet, benzerlik gösteriyor. Yeni şirket da satınalınan şirket gibi esnek çalışma saatlerine uygun ve evden çalışma imkanı sağlanıyor
X2	Süreçlerde harmonizasyon yapıldı. Şirket değerlerinin çalışanlara hatırlatıldığı ve öneminin vurgulandığı bir dönem. Zor bir dönüşüm olmadı, yeni şirket yapilanmasinin sirket ve kisiler icin pozitif algilandigini ve sonuclandigini düşünüyorum.	Evet	Evet	Evet	Yenilikleri takip ederek sürekli değişime adapte olma, zorluklar karşısınnda kenetlenme, hep daha iyi nasil yapabilirimi düşünme ve zorluklar karşısında beraber üstesinden gelme, son olarak da basari odaklilik ve etik değerlerin hakim olması kurum kültürünün bendeki yansimasini olusturmakta	İki kurum kültürü benzer; özellikle etik ve ahlaki bakışları çok net, ayrica takim çalişmasına verilen değer, gelişen/değişen küresel pazarda sürekli kendini yenileme ve adaptasyon hızının öneminin altının çizilmesi de önemli bir kültür öğesi, özetle iki kültürün cok parallel olduğunu gözlemledim
X3	Şirketin habitatı doğal olarak değişti; ancak kültürü çok da farklı olmayan iki şirket olduğu için soft bir geçiş oldu diyebilirim.	Evet	Uyum içinde çalıştıklarını kurumsal değerlere uyumlarından anlayabiliyoruz.	Evet	Karşılıklı saygının ve dayanışmanın olduğu bir kültür.	Benzer

X4	Daha esnek ve kişilere bağlı olmasından ziyade, daha kurallara bağlı bir yapıya geçildi. Yeni şirketle marka algısı güçlendirildi. Kişilere bu iyi kommunike edildi. Yapı daha decentralized oldu. Ülke ağırlığı vardı öncesinde. Şu an yapı dağınık. Lokal yönetim zayıfladı. Bu da gri alanlar yarattı. Kimsenin sorumluluğu olmayan alanlar var. Bu da işin çözümünü etkiliyor. Dağıtık yapı nedeniyle çalışanlar arasında ietişim zayıfladı.	Evet	Çoğunlukla	Evet	Insancıl, kişilerin tercihlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alan kültür	Çoğu noktada benzer, yeni kültür daha prosedürel, kurallara bağlı, diğeri daha esnek
X5	Huzursuzluk /kaygi hakim	Evet	Evet; çalışanlar sirketteki uyum ile ilgili her hangi bir sorun yasamiyorlar. Her ne zaman ki, kendi yasam alanlarina yonelik bir durum soz konusu oldugunda, kurum ile personel arasi sorunlarin olabildigini gorebiliyoruz.	Evet	Gayet acik ve seffaf, yeni şirkette sunu acikca gorebiliriz. Planlar /Uygulamalar/Politikalar net, tartismaya acik konu yok.	Benzerlikler cok yok, ozellikle kararlarin uygulanmasi konusunda yeni şirket cok hizli ve net sekilde ilerleme sagliyor.
Y1	Harcanan zaman ve çaba, operasyonel ve manuel iş arttı	Evet	Genel olarak evet. En azından kurumun gidişatına ayak uydurmaya çalışıyorlar diyebilirim.	Evet	Kozmopolit	Evet
Y2	Farklı iş yapış şekilleri ve kültürleri olan iki büyük şirketin birleşmesi kolay olmuyor. Aslında her iki tarafın da olumlu kısımlarını alalım ve ortaya bir adet daha iyi bir şirket çıksın isteniyor. Ama şu ana kadar ortada hala farklı iki şirket var gibi görünüyor. Değişen şeyler temelde görünürde olan basit konular. Benefit harmonizasyonu, ofis kullanımları, organizasyonel betimlemeler vs. Ancak içten içe hala iki farklı şirket devam ediyor.	Çalışan uyumunu konusunda pek yol kat edildiğini söylemek mümkün değil. Organizasyon değiştiriken diğer şirkete geçenler elbette daha hızlı uyum sağlıyorlar. Ama toplam bir uyumdan söz etmek mümkün değil.	Tam olarak değil. İnsanlar kurumun değerleri ve yönetmelikleri ile işteki paydaşlarının tercihleri arasında seçim yapmak zorunda kalabiliyorlar. Ve bu durum şirket içinde şirket tabir edilebilecek farklı çalışma şekillerini doğuruyor. Dolayısı ile toplam bir uyum söz konusu olamıyor.	Teorik olarak çoğunlukla evet.	Oldukça özgür, saygılı, bireylere inanan ve güvenen, insana öncelik veren bir kültür. Ancak uygulayana göre farklılıklar gösterdiği de yadsınamaz bir gerçek.	Hayır, daha çok ikisinin karması.

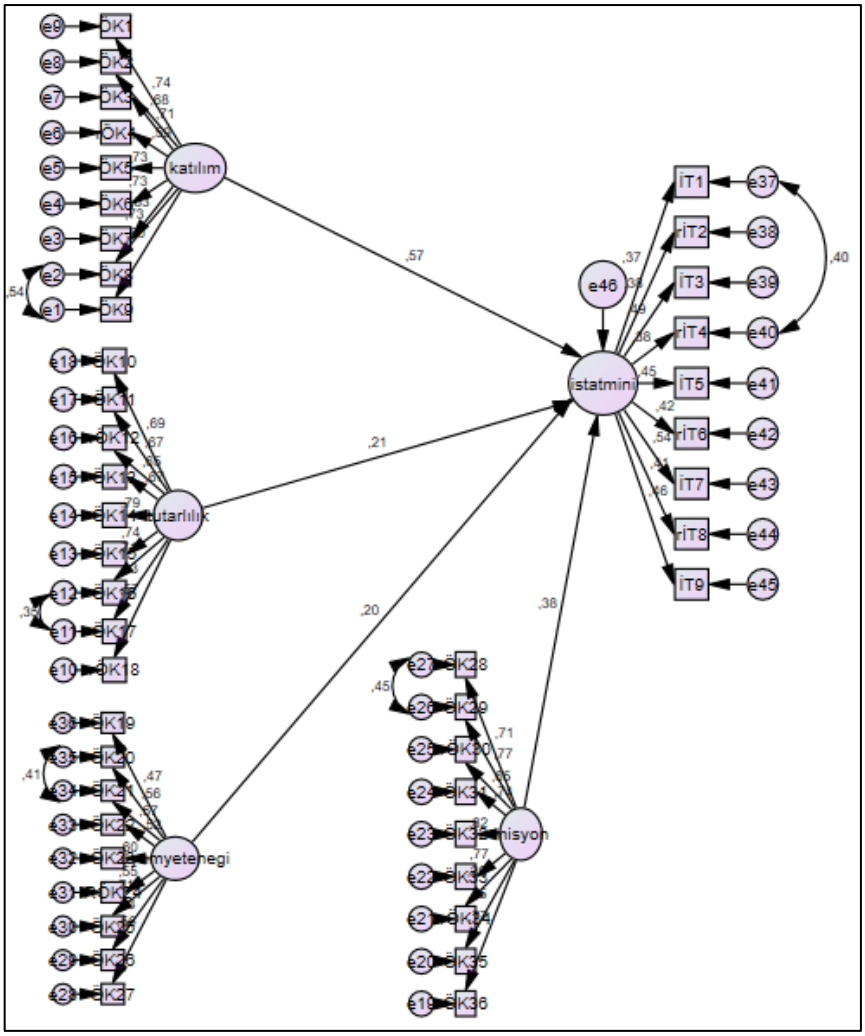
X6	Ekibimize yeni şirket tarafindan tek arkadas katildi onun disinda organizasyonel olarak bir degisiklik hissetmedik.	Kismen şirket uygulamaları ve politikalar ile ilgili kisa bir sure sorun yasandi ama sonrasida hersey yoluna girdi.	Dusunuyorum, bugune kadar herhangi bir olumsuz durum ile karsilasmadim.	Buyuk olcude ortusuyor fakat uygulamada ortusmedigi durumlari gozlemliyorum.	Uygulamada yasadigimiz kultur ile çelişen tarafları oldugunu dusunuyorum.	Benzer ve farkli olduklari noktalar var.
Y3	Aslında her iki şirket de yabancı sermayeli şirket olmasına ragmen yine de, başta iş yapış şekilleri olmak üzere birçok şey değişti. Satınalınan şirket daha çok lokal yönetimin insiyatif alabildiği bir firma iken, yeni şirket tamamen global kurallarla yönetilen bir firma olduğundan, eskiden hiçbir yerden onay almadan yapılabilen birçok şey, satin alma sürecinden sonra satınalınan şirket bünyesinde de onay almaksızın yapılamaz hale geldi. Bu özellikle, satın alınan firmanın üst yönetiminde bir bocalamaya dönüştü. Bu sürece uyum sağlayabilen üst düzey yöneticiler ile yola devam edildi, uyum sağlayamayanlar da şirketten ayrılmak zorunda kaldı.	Çalışanlar açısından bakıldığında, bir dönem sonra çoğunluk uyum sağladı diyebilirim. Temel uyumsuzluk iş yapış süreçlerinin farklı olması ile ilgiliydi. Ancak her çalışanın pozisyon olarak diğer şirkette birebir karşılığı olduğundançalı şanlardaki uyum “on the job training” metoduyla birbirlerinden örnekleme yoluyla sağlandı.	Büyük ölçüde uyum içerisinde çalıştığımızı düşünüyorum. Aksi halde ciddi problemler yaşanabilirdi.	Yeni şirket kültürü ve değerleri de temelde dürüstlüğü ve açık iletişimi esas aldığından, büyük ölçüde örtüştüğünü düşünüyorum.	Kağıt üstünde daha mükemmel ancak pratikte gelişmeye açık alanları var.	Birçok açıdan benzer olduğunu düşünüyorum. Satınalınan firmanın da kültürü dikkate alındı ancak yeni kültür kültürü daha baskın olarak uygulanıyor diyebilirim.

Çalışan görüşme sonuçlarından da görüldüğü gibi çalışanlar birleşme sonrası değişime uyum sağlamışlardır ve kurumla uyum içinde çalışmaktadırlar. Uyum konusunda satınalma sürecinin başında yaşanan sıkıntıların olduğu ve bu sıkıntıların daha çok iş yapış süreç ve şekillerindeki farklılıklardan kaynaklandığı görüşü hakimdir. Yöneticilerin bireysel değerleri kurumun değerleri ile örtüşmektedir. Sahip olunan, yeni şirketin kurum kültürü ile önceki firma kültürünün benzerlik gösterip göstermediği konusunda 6’sı her iki firma kültürünü benzer olduğunu, 2’si benzerliğin olmadığını, 1’i ise benzer ve benzemeyen yanların olduğunu düşünmektedir.

4.6. Yapısal Eşitlik

4.6.1. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Şekil 4.6'daki modelin test edilmesi sonucunda elde edilen uyum indeksleri, kurulan modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu (Cmin/df = 2.811;GFI = 0.95;CFI =0.96;RMSEA=0.04) göstermekte olup her bir örgüt kültürü alt boyutundan iş tatminine giden yollara ait değerler Tablo 4.53'te gösterilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürü alt boyutlarının hepsinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etki yarattığı söylenebilir. Dolayısıyla birinci şart sağlanmıştır.

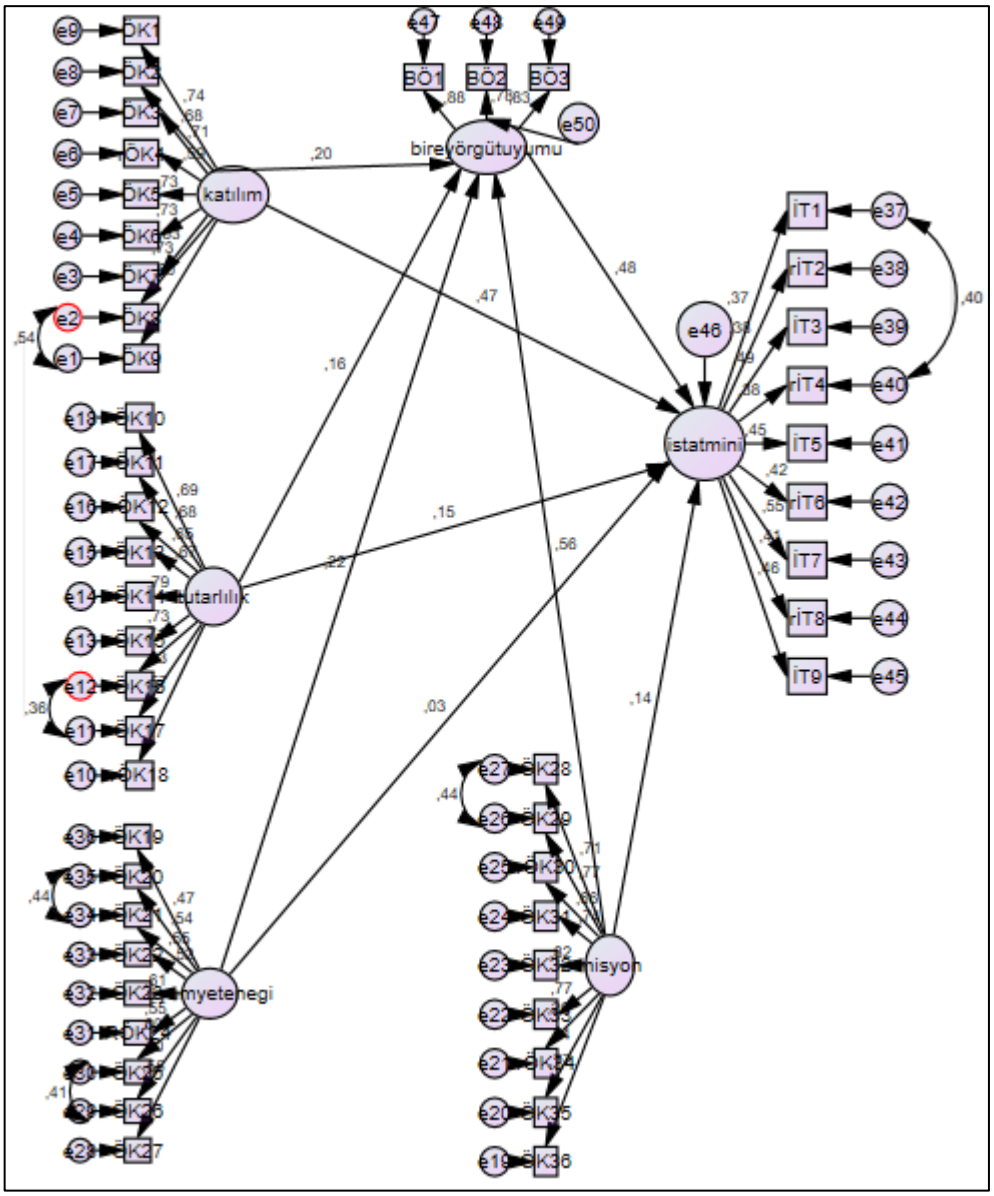


Şekil 4.6: Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Tablo 4.53: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından İş Tatminine Giden Yollara Ait Değerler Tablosu

Yol	Standardize β	Standart Hata	P
Katılım→ İş tatmini	0.574	0.047	0.000
Tutarlılık→ İş tatmini	0.205	0.046	0.008
Uyum yeteneği→ İş tatmini	0.197	0.066	0.016
Misyon→ İş tatmini	0.383	0.043	0.000

Şekil 4.7'deki ikinci modelde iş tatmini bağımlı, örgüt kültürü boyutları bağımsız ve birey-örgüt uyumu ise aracı değişken olarak alınmıştır.



Şekil 4.7: Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Şekil 4.7'de gösterilen modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum indekslerine göre model kabul edilebilir sınırlar içinde olup (Cmin/df = 2.520; GFI = 0.96; CFI =0.95; RMSEA=0.035) modelde belirtilen yollara ait değerler aşağıdaki Tablo 4.54'te yer almaktadır.

Tablo 4.54: Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli Değerler Tablosu

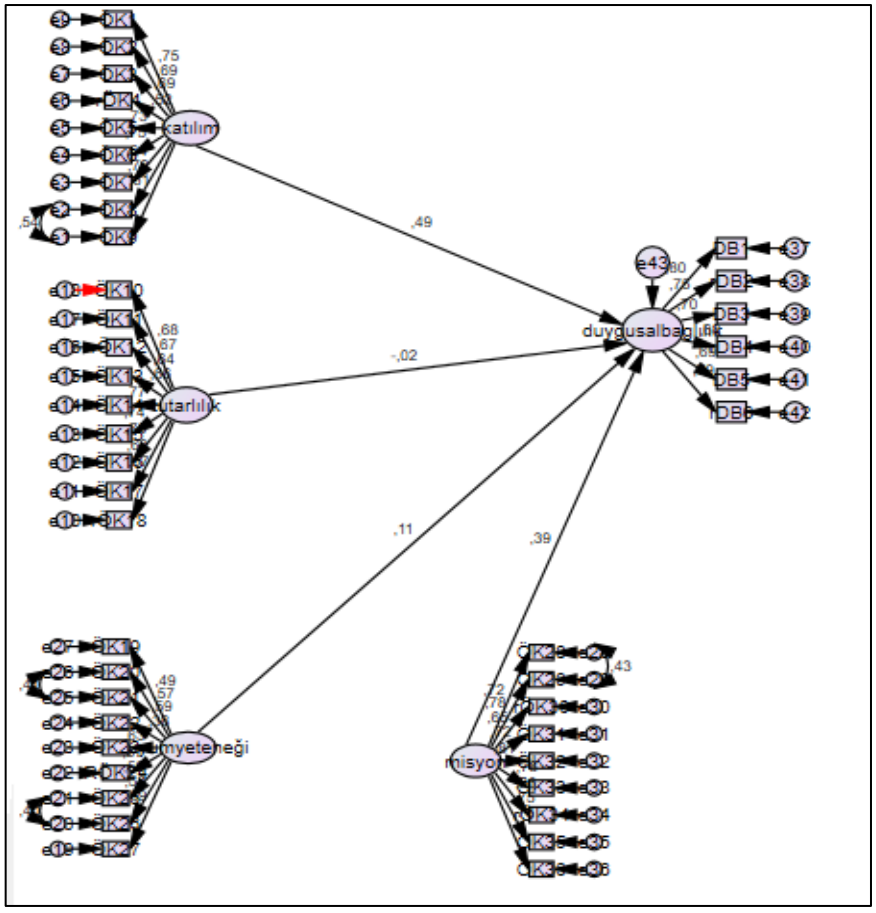
Yol	Standart Hata	Standardize β	p
Katılım→ İş tatmini	0.470	0.045	0.000
Tutarlılık→ İş tatmini	0.151	0.044	0.042
Uyum yeteneği→ İş tatmini	0.033	0.067	0.687
Misyon→ İş tatmini	0.138	0.053	0.141
Katılım→ Birey örgüt uyumu	0.200	0.064	0.003
Tutarlılık→ Birey örgüt uyumu	0.164	0.063	0.016
Uyum yeteneği→ Birey örgüt uyumu	0.216	0.095	0.003
Misyon→ Birey örgüt uyumu	0.138	0.060	0.000
Birey örgüt uyumu→ İş tatmini	0.481	0.066	0.000

Tablo 4.54'te görüldüğü üzere, örgüt kültürü alt boyutlarının hepsi, birey-örgüt uyumunu anlamlı şekilde etkilemekte, birey-örgüt uyumu da anlamlı olarak iş tatminine etki etmektedir ($\beta=0.481;p<0.05$). Tüm bunların yanı sıra, birey örgüt uyumunun modele dahil edilmesiyle uyum yeteneği ($\beta=0.033;p>0.05$) ve misyonun ($\beta=0.138;p>0.05$) iş tatmini üzerindeki etkileri anlamsızlaşmış, katılım ($\beta=0.470;p<0.05$) ve tutarlılık ($\beta=0.151;p<0.05$) boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi ise düşmüştür. Buna göre birey-örgüt uyumu, uyum yeteneği ve misyon üzerinde tam, katılım ve tutarlılık üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Bu noktada katılım ve tutarlılık boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Çünkü eğer bu azalma anlamlı değilse, birey-örgüt uyumunun etkisinden bahsedilemez. Bu durumu test edebilmek için genellikle yapılan Sobel testinin mantığı, modelde yer alan değişkenlere ait regresyon ağırlıkları ile değişkenler arasındaki ilişkilere ait standart hataları hesaba katarak, regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını test etmektir. (Preacher ve Hayes, 2004; Peacher ve

Leonardelli, 2001). Sobel testi sonucunda aracılık etkisinin anlamlı (z=5.46, p<0.01) olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda **H6a,b,c,d** hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.2. Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Şekil 4.8'deki modelin test edilmesi sonucunda elde edilen uyum indekslerine göre model kabul edilebilir sınırlar içinde olup (Cmin/df = 3.411; GFI = 0.92; CFI =0.95; RMSEA=0.05), örgüt kültürü boyutlarından duygusal bağlılığa giden yollara ait değerler Tablo 4.55'te gösterilmiştir. Buna göre, katılım ve misyon örgüt kültürü alt boyutları duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla birinci şart sağlanmıştır.

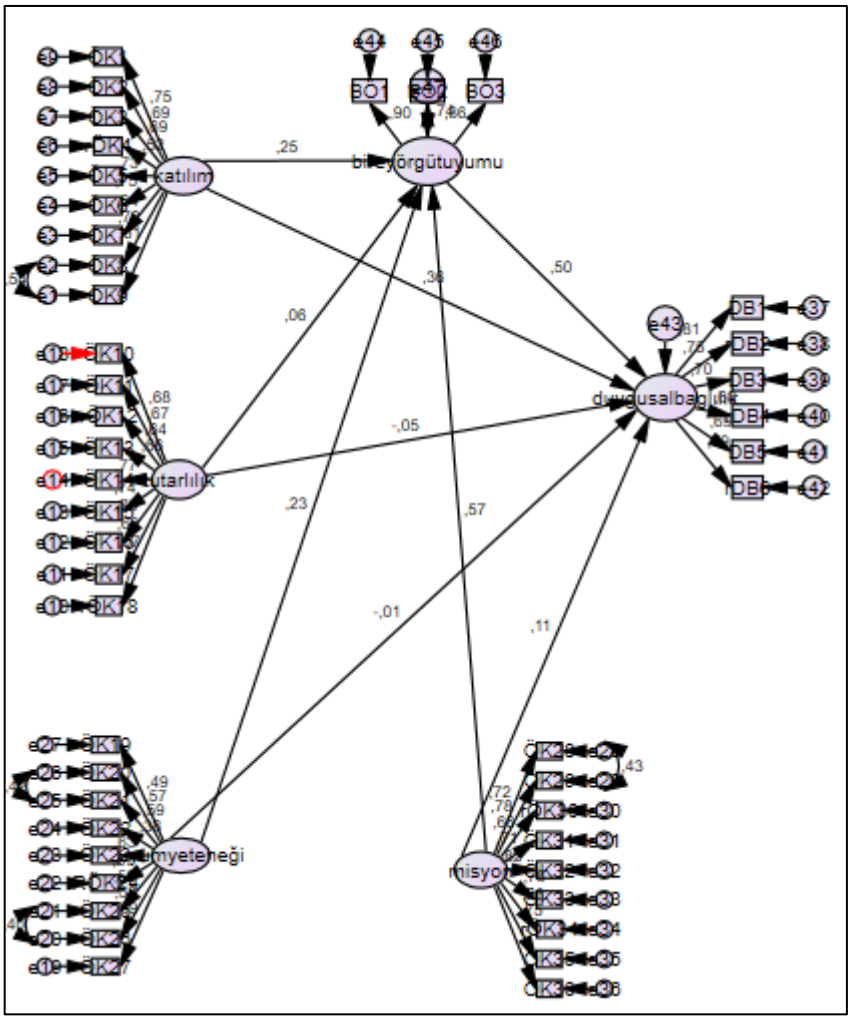


Şekil 4.8: Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Tablo 4.55: Örgüt kültürü Alt boyutlarından İş Tatminine Giden Yollara Ait Değerler Tablosu

Yol	Standardize β	Standart Hata	p
Katılım→ Duygusal bağlılık	0.485	0.071	0.000
Tutarlılık→ Duygusal bağlılık	-0.025	0.003	0.359
Uyum yeteneği→ Duygusal bağlılık	0.113	0.102	0.224
Misyon→ Duygusal bağlılık	0.395	0.068	0.000

Şekil 4.9'da gösterilen ikinci modelde duygusal bağlılık bağımlı, örgüt kültürü boyutları bağımsız ve birey-örgüt uyumu ise aracı değişken olarak alınmıştır.



Şekil 4.9:Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Şekil 4.9'da gösterilen modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum indekslerine göre model kabul edilebilir sınırlar içinde olup (Cmin/df = 2.520; GFI = 0.96; CFI =0.95; RMSEA=0.035), modelde belirtilen yollara ait değerler Tablo 4.56'da yer almaktadır.

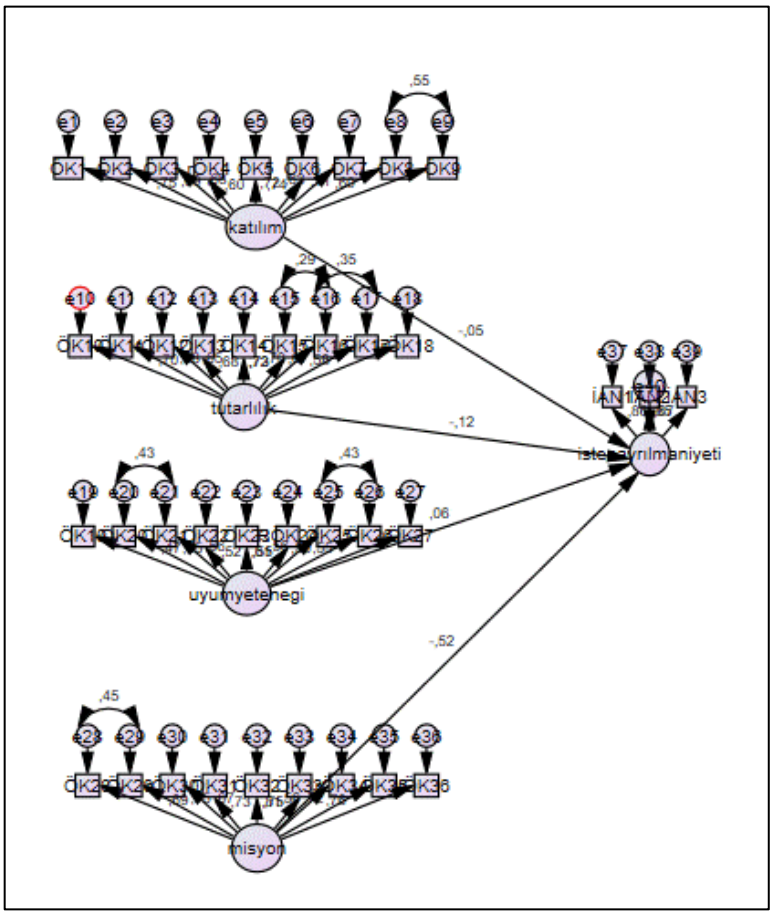
Tablo 4.56: Birey Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli Değerler Tablosu

Yol	Standardize β	Standart Hata	p
Katılım→ Duygusal bağlılık	0.359	0.064	0.000
Tutarlılık→ Duygusal bağlılık	-0.048	0.066	0.382
Uyum yeteneği→ Duygusal bağlılık	-0.018	0.061	0.457
Misyon→ Duygusal bağlılık	0.111	0.053	0.141
Katılım→ Birey örgüt uyumu	0.249	0.060	0.003
Tutarlılık→ Birey örgüt uyumu	0.058	0.063	0.480
Uyum yeteneği→ Birey örgüt uyumu	0.232	0.090	0.002
Misyon→ Birey örgüt uyumu	0.572	0.050	0.000
Birey örgüt uyumu→ D.bağlılık	0.503	0.046	0.000

Elde edilen bu bulgulara göre, birinci varsayıma göre şartları sağlayan örgüt kültürü alt boyutlarından katılım ve misyon anlamlı olarak birey-örgüt uyumunu etkilemekte, birey-örgüt uyumu da anlamlı olarak duygusal bağlılığa etki etmektedir ($\beta=0.503;p<0.05$). Tüm bunların yanı sıra, birey-örgüt uyumunun modele dahil edilmesiyle katılımın ($\beta=0.359;p<0.05$) duygusal bağlılık üzerinde etkisi düşmüş ve misyonun ($\beta=0.111;p>0.05$) duygusal bağlılık üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır. Buna göre birey-örgüt uyumu, misyon üzerinde tam, katılım üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Bu noktada misyon ve katılımın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Çünkü eğer bu azalma anlamlı değilse, birey-örgüt uyumunun etkisinden bahsedilemez. Daha önce de belirtildiği gibi bu durumu test edebilmek için yapılan Sobel testi sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ($z=4.45$, $p<0.01$) olduğu bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda **H10a ve H10b** hipotezleri desteklenmektedir.

4.6.3. Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Birey Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Şekil 4.10'daki modelin test edilmesi sonucunda elde edilen uyum indekslerine göre model kabul edilebilir sınırlar içinde olup (Cmin/df = 3.043; GFI = 0.90; CFI =0.95; RMSEA=0.04) tüm örgüt kültürü alt boyutlarından işten ayrılma niyetine giden yollara ait değerler Tablo 4.57'de gösterilmiştir. Buna göre, işten ayrılma niyeti üzerinde sadece misyon alt boyutu anlamlı bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla birinci şart sağlanmıştır.

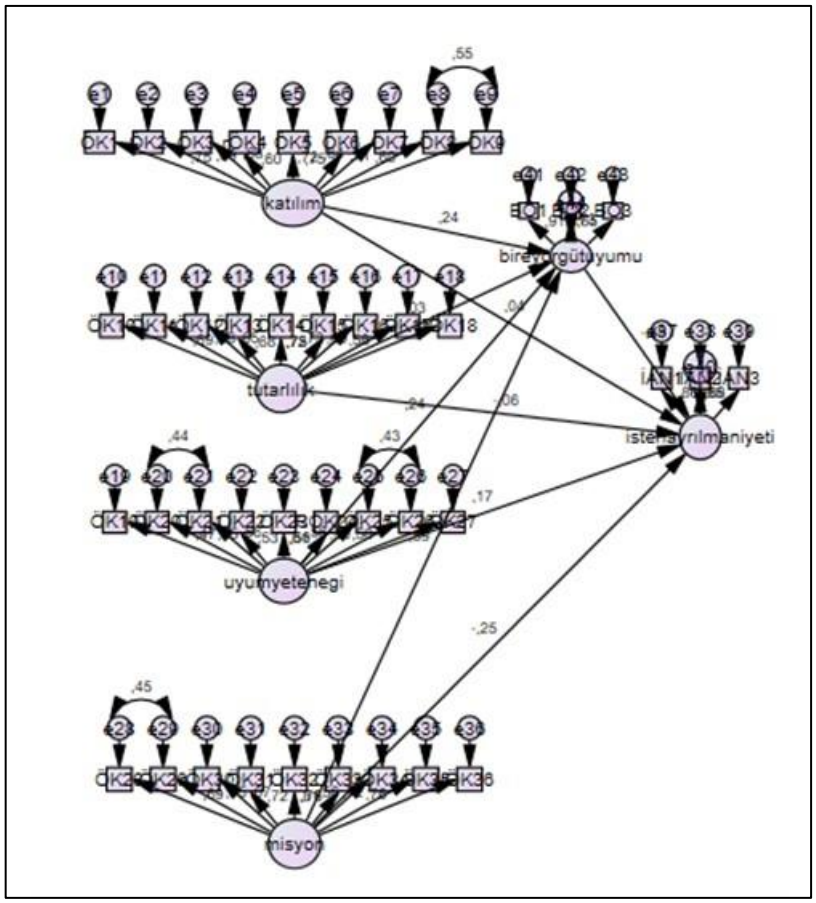


Şekil 4.10: Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Tablo 4.57: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Giden Yollara Ait Değerler Tablosu

Yol	Standardize β	Standart Hata	p
Katılım→ İşten ayrılma niyeti	-0.052	0.099	0.478
Tutarlılık→ İşten ayrılma niyeti	-0.125	0.100	0.091
Uyum yeteneği→ İşten ayrılma niyeti	0.063	0.150	0.428
Misyon→ İşten ayrılma niyeti	-0.525	0.099	0.000

Şekil 4.11'de yer alan ikinci modelde işten ayrılma niyeti bağımlı, örgüt kültürü boyutları bağımsız ve birey-örgüt uyumu ise aracı değişken olarak alınmıştır.



Şekil 4.11: Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli

Şekil 4.11'de gösterilen modelin testi sonucu elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (Cmin/df = 2.350; GFI = 0.91;

CFI =0.95; RMSEA=0.032). Modelde belirtilen yollara ait değerler Tablo 4.58'de yer almaktadır.

Tablo 4.58: Birey Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Regresyon Modeli Değerler Tablosu

Yol	Standardize β	Standart Hata	p
Katılım→ İşten ayrılma niyeti	0.044	0.099	0.548
Tutarlılık→ İşten ayrılma niyeti	-0.055	0.091	0.418
Uyum yeteneği→ İşten ayrılma niyeti	0.167	0.151	0.035
Misyon→ İşten ayrılma niyeti	-0.252	0.127	0.007
Katılım→ Birey örgüt uyumu	0.242	0.065	0.000
Tutarlılık→ Birey örgüt uyumu	0.031	0.064	0.640
Uyum yeteneği→ Birey örgüt uyumu	0.240	0.099	0.000
Misyon→ Birey örgüt uyumu	0.586	0.065	0.000
Birey örgüt uyumu→ İşten ayrılma niyeti	-0.489	0.140	0.000

Elde edilen bu bulgulara göre, birinci varsayıma göre şartları sağlayan örgüt kültürü alt boyutlarından misyon anlamlı olarak birey-örgüt uyumunu etkilemekte, birey-örgüt uyumu da anlamlı olarak işten ayrılma niyeti üzerine etki etmektedir (β=-0.489;$p<0.05$). Tüm bunların yanı sıra, birey-örgüt uyumunun modele dahil edilmesiyle misyonun (β=-0.252;$p<0.05$) işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi düşmüştür. Buna göre birey-örgüt uyumu, misyon üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Bu noktada misyonun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Çünkü eğer bu azalma anlamlı değilse, birey-örgüt uyumunun etkisinden bahsedilemez. Daha önce de belirtildiği gibi bu durumu test edebilmek için yapılan Sobel testi sonucunda aracılık etkisinin anlamlı (z=4.15, $p<0.01$) olduğu bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda **H8b** hipotezi desteklenmektedir.

4.7. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet tablo şu şekildedir:

Tablo 4.59: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) birey-örgüt uyumunu etkiler.	Desteklendi.
H2: Birey-Örgüt Uyumu iş tatminini etkiler.	Desteklendi.
H3: Birey-Örgüt Uyumu duygusal bağlılığı etkiler.	Desteklendi.
H4: Birey-Örgüt Uyumu işten ayrılma niyetini etkiler.	Desteklendi.
H5a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) iş tatminini etkiler.	Desteklendi.
H6 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve iş tatmini arasında ara değişkendir.	Desteklendi.
H7a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) işten ayrılma niyetini etkiler.	Desteklendi.
H8 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve işten ayrılma niyeti arasında ara değişkendir.	H8b hipotezi desteklendi.
H9a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) duygusal bağlılığı etkiler.	Modelde sabit katsayı (ß: 0.037; p>0,05) anlamlı değildir
H10 a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve duygusal bağlılık arasında ara değişkendir.	H10a ve H10b hipotezleri desteklendi.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Satın alma süreci sonrasında örgüt kültürünün iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık gibi çalışan sonuçlarına etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünün incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir;

- Demografik özelliklere göre yapılan analizlerde çalışanların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ve alt boyutları, birey-örgüt uyumu, duygusal bağlılık, iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Ancak çalışanların cinsiyetlerine göre, işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Elde edilen bulguya göre; kadın çalışanların işten ayrılma niyetinin erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Çalışanların yaşına göre örgüt kültürü ve alt boyutları, birey-örgüt uyumu, duygusal bağlılık, iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.
- Çalışma süresine göre birey-örgüt uyumu, duygusal bağlılık, iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışanların çalışma süresine göre katılım, tutarlılık ve

misyon alt boyutlarına ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, çalışanların çalışma süresine göre uyum yeteneği alt boyutuna ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışma süresi 7-12 yıl olan grubun uyum yeteneğinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Satınalma öncesi çalışılan firmaya göre çalışanların birey-örgüt uyumu, duygusal bağlılık, iş tatmini düzeyleri, işten ayrılma niyetleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak satınalma öncesinde Y firmasında çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları, X firmasında çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni Y firmasının satınalmayı yapan frma olması, satınalma sonrası aynı firma kültürünün devam etmesi olabilir.
- Şirket satın almalarının en kritik süreci satın alma gerçekleştikten sonraki süreçtir, büyük risk taşır. Satın almanın başarısını belirleyen en önemli etkenlerden biri de örgüt kültürüdür. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bu etkiye örgütsel kültür boyutları açısından detaylı bir şekilde bakıldığında iş tatmini üzerindeki değişimin %52.2'sinin "*katılım*", %51.6'sının "*misyon*", %45.0'ının "*tutarlılık*", %40.0'ının ise "*uyum yeteneği*" ile açıklandığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürünün "*katılım, misyon, tutarlılık ve uyum yeteneği*" boyutlarının değeri arttıkça iş tatmininin de artacağı ifade edilebilir.
- Örgüt kültürünün birey-örgüt uyumu üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Birey-örgüt uyumundaki değişimin %42.2'sinin "*katılım*", %51.1'inin "*misyon*", %45.0'ının "*tutarlılık*", %40.0'ının ise "*uyum yeteneği*" ile açıklandığı görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün "*katılım, misyon, tutarlılık ve uyum yeteneği*" boyutlarının değeri arttıkça birey-örgüt uyumunun da artacağı söylenebilir.
- Örgüt Kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bu etkiye örgütsel kültür boyutları açısından detaylı bir şekilde bakıldığında işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %19.7'sinin "*katılım*", %27.7'sinin "*misyon*", %20,6'nın "*tutarlılık*", %15.9'unun ise "*uyum yeteneği*" ile açıklandığı görülmektedir. Diğer bir

ifadeyle, örgüt kültürünün "*katılım, misyon, tutarlılık ve uyum yeteneği*" boyutlarının değeri azaldıkça işten ayrılma niyetinin de artacağı ifade edilebilir.

- Birey-örgüt uyumunun iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir Birey örgüt uyumu iş tatmini üzerindeki değişimin %49.0'unu, duygusal bağlılık üzerindeki değişimin %46.7'sini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %32,2'sini açıklamaktadır.
- Birey- örgüt uyumunun; örgüt kültürünün misyon, katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği olmak üzere tüm boyutlarının iş tatminine olan etkisinde, misyon ve katılım boyutlarının duygusal bağlılığa olan etkisinde ve misyon boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. Elde edilen bulguya göre örgüt kültürü alt boyularından "*misyon"* boyutunun iş tatminine, işten ayrılma niyetine ve duygusal bağlılığa olan etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü bulunmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için açık şekilde belirlenmiş iş stratejilerinin olması çalışanların örgütle olan uyumlarının temel gerekliliğidir. Hangi yönde ilerleneceğinin net olması çalışanların uyumlarını, iş tatminlerini, şirkete olan bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.
- Denison'un Örgüt Kültürü Modeli literatürde yapılan çalışmalarda şirket kültürü ve performası arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kullanılmıştır. Doğu'da yapılan bazı çalışmalarda model, örgüt kültürünün bazı çalışan sonuçlarına etkisini göstermek için kullanılmışsa da yapılan çalışmalar yeterli değildir. Bu sebeple bu çalışmada örgüt kültürü boyutlarının Denison Örgüt Kültürü Modelini kullanarak iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık gibi çalışan sonuçlarının üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.
- Bu çalışmada Denison'ın Örgüt Kültür Modelinin, Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü tipleri ile ilişkilendirilebileceği ortaya konmuştur. Bu şekilde baktığımızda;
    - Uyum kültür boyutu Adhokrasi kültür tipi ile
    - Misyon kültür boyutu Pazar kültür tipi ile
    - Tutarlılık kültür boyutu Hiyerarşi kültür tipi ile
    - Katılım kültür boyutu Klan kültür tipi ile

eşleştirilebilir. Bu da literatürde yapılacak ileriki çalışmalara katkı sağlayacaktır.

- Birey-örgüt uyumu hem çalışanın bireysel özelliklerini, değerlerini hem de çalışılan örgütün özelliklerini, kültürünü, değerlerini içine alır. Satınalma sonrasındaki ortamın çalışanla uyumlu olması iş tatminin yanı sıra motivasyon, iş performansı vb. iş sonuçları açısından oldukça önemlidir. Çalışan kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında benzerlik hissettiğinde işinden ve çalıştığı örgütten daha fazla tatmin duyabilecektir. Tatmin olan çalışanların da performansları, bağlılıkları, memnuniyetleri vb. de artabilecektir. Örgüt kültürünün özelliklerini benimseyen çalışanlar örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkıda bulunurlar.

Bu çalışma gerek satınalma sürecinde gerekse satınalma sonrasında görev alan yöneticiler için önemli noktalara işaret etmektedir. Şirket birleşme ve satınalmalarının arttığı günümüzde, satın alma sonrasındaki oluşumun başarısında çalışan davranışları, birey-örgüt uyumu, iş tatmini, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi insan kaynağına ilişkin konuların önemi yadsınamaz. Satınalma sonrasında değişim kaçınılmazdır. Satınalma sonrasında bireyin örgüte uyumu için bireyin işi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek vb. arasındaki uyumunun; örgütün kültür ve değerleri arasındaki uyumunun; örgütün yapısal sistemleri ve ihtiyaçlarıyla uyumunun vb. sağlanması gerekir. Bu ise uygun ve tutarlı liderlik ve yönetim uygulamalarıyla, İKY politikalarıyla örgüt içinde sosyal programlarla, takım çalışmalarının desteklenmesiyle, çalışanların kararlara katılımıyla, eğitim, geliştirme ve koçluk faaliyetleriyle, ödüllendirmeyle, etkili iletişimle, işbirliği ve dayanışmayı arttıracak uygulamalarla, etkili misyon açıklamalarıyla, vizyon paylaşımıyla, planlı bir kültürel entegrasyonla, uygun kültürün oluşturulmasıyla vb. ile mümkün olabilir.

Örgüt kültürünün çalışan sonuçları olarak ele alınan iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, birey-örgüt uyumunun aracılık rolünün incelendiği bu çalışma, araştırmacılara iş tatmininin ve duygusal bağlılığın oluşmasını ve işten ayrılma niyetinin ise azalmasını sağlayan başka değişkenlerle, farklı modeller geliştirerek yeni sonuçlara ulaşmaları noktasında yol gösterici olabilecektir. Bu çalışma, araştırmaya katılan çalışanlardan aynı zaman diliminde bilgi alınmış olması nedeniyle kesitsel bir çalışmadır. Bu nedenle sadece satınalma sonrası dönem ele alınmış; satınalma öncesi ve sonrası dönem arasında karşılaştırma yapılamamıştır. İleriki çalışmalarda bu çalışma kapsamında ele alınan değişkenlere yönelik boylamsal bir çalışma yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılacak boylamsal

bir çalışma, satınalma ve/veya birleşme sürecinde, çalışanlardan farklı zaman dilimlerinde bilgi alınmasına imkan vererek değişkenlere ilişkin karşılaştırma yapılabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma, Telekom sektöründe bir şirket satınalması sonrası yapılan, tek bir şirketle sınırlı örnek olay çalışmasıdır. Çalışmanın sonuçlarının farklı sektörlerdeki yansımalarını görebilmek için Telekom dışındaki sektörlerde de yapılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca konuyla ilgili farklı ana kütle ve örneklemlerle yeni çalışmaların yapılması literatüre sağlayacağı katkı açısından tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Abdulla, J. Djabarni, R. & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review,* 40(1), 126– 146.

Allen, N. J. J. P. Meyer, (1990). The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology,* 63(1), 1-18.

Alnıaçık, E. Ü. Alnıaçık, S. Erat, K. Akçin, (2013). Does Person-Organization Fit Moderate The Effects Of Affective Commitment And Job Satisfaction On Turnover İntentions? *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 99, 274 – 281.

Altunışık, A. C. Şahin, A. Bayraktar, A. Özcan, D. M. Sevim, B., Altunışık, A. C., & Türker, T. (2010). Dynamic Field Test, System İdentification, And Modal Validation Of An RC Minaret: Preprocessing And Postprocessing The Wind-İnduced Ambient Vibration Data. *Journal Of Performance Of Constructed Facilities, 25(4),* 336-356.

Ardalan, M. Salimi, G. Rajaeepour, S. & Molavi, H. (2009). Analysis of Relationship Between Person – Organization Fit and organizational culture in West Country governmental universities. *Quarterly journal of research and planning in higher education,* 14 (1), 97-131.

Ashraf, G. & Rezaie, M. H. (2015). Organizational culture: A predictor of faculty members' job satisfaction. *British Journal of Education, 3(8),* 1-9.

Aurum, A. & Ghapanchi, A. H. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software,* 84(2), 238-249.

Banal-Estanol, A. & Seldeslachts, J. (2004). Merger failures. Unpublished manuscript. *University of Western Ontario and Universitat Autonoma de Barcelona*.

Beaudan, E. & Smith, G. (2000). Corporate cultures: Asset or liability. *Ivery Business Journal,4,* 2-5.

Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing,* 4(2), 132-149.

Belias, D. Koustelios, A. Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2015). The influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees. *International Journal of Human Resource Management and Research,* 3(4), 15-28.

Berrio, Angel A. (2003), "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profilie of Ohio State University Extension", *Journal of Extension,* 41(2).

Breitsohl, H. S. Ruhle (2013).Residual Affective Commitment To Organizations: Concept, Causes And Consequences. *Human Resource Management Review, 23,* 161–173.

Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal ofVocational Behavior,* 44, 32–54.

Bridges, W. (1988). *Surviving corporate transition: rational management in a world o f mergers, layoffs, start-ups, takeovers, divestitures, deregulation and new technologies.* New York: Doubleday.

Budak, A. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi SBE*, 62.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). *Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational behavior and human decision processes, 67(3),* 294-311.

Cable, D. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A Theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 822-834.

Cameron, K. S., & Quinn, R. S. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.).* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cartwright, S. & Cooper C.L (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *The Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 2, 57-70.

Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: An update and appraisal. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 1-38

Carmeli, A. & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International, 9(2),* 191-206.

Chang, W. J. Wang, Y. S. & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management, 52(1),* 1-26.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 459–484.

Cho, S. Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management, 28(3)*: 374-381.

Dauber, D. (2012). Opposing positions in M&A research: culture, integration and performance. *Cross Cultural Management: An International Journal,* Volume 19(3):24.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* New York: Wiley.

Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 204-223.

Denison, D. R. & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitators guide.* Ann Harbor: MI: Aviat.

Duygulu, E. (2003). Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt 5, Sayı 1.*

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Fırat Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu.*

Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. (2002). Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Proceedings*.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayım (11. Baskı).

Fbuni, D. P.C, & Zollo, M. (2006). *Mergers: Leadership, Performance and Corporate Health.* Palgrave Macmillan.

Fisher, C. J. (1997). Corporate culture and perceived business performance: A study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance. Doctoral Dissertation. *California School of Professional Psychology*. Los Angeles.

Gertsen, M. C. ve A. M. Soderberg (1998). Foreign acquisitions in Denmark: Cultural and communicative dimensions. *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions.*

Gökşen U (2001). Diagnosing Organizational Culture In The Army, Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Sos. Bil. Enst. Ankara.

Guillemette, E. J. (1992). Organizational Culture, Commitment and Effectiveness: An Empirical Investigation in a Hospital Setting. *Nova University*.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1).48-75.

Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. 2000. After the merger. FT Press.

Harris, R.S ve Ravenscraft, D. The Role of Acquisitions in Foreign Direct Investment: Evidence from the U.S. Stock Market. *The Journal of Finance* 46(3):825-44.

Harrison J.S, Hitt M.A. Hoskisson R.E. ve Ireland R.D.(2001), Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management, Volume 27, Issue 6*,679-690

Hartnell, C. O. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 677–694.

Hassi, A. & Storti, G. (2011). Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 45–70.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* California: Sage Publications (2nd edition).

Izgar, H. (2003). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Kalaycı, N. (2009). Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler. *Kuram Ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 625-656.

Kilmann (2004). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. Beard Books. Washington DC.

Kim, N. H. (2016). The Relationship between and among Job Satisfaction, Training and Organizational Culture in South Korea's Manufacturing Industry. The Ohio State University.

Köksal, B. (2010). Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 219-235.

Krantz, M. (2005). Mergers and acquisitions: What do deals mean to investors? *USA Today*.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of indvidual's fit at work: A meta-analysis of person-job person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58,281-342.

Kuean, W. L., Kaur, S., & Wong, E. K. (2010). Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*, 2251-2260.

Larsson, R & Lubatkin M. (2001). Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. *Human Relations*. Vol.54 No.12, 1573-607.

Larwood, L. Kriger, M., Falbe, C., & Miesing, P. (1991). The structure of organizational vision. *Paper presented at the meeting of the Academy of Management.* Miami, FL.

Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A.L (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and personorganization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.

Levesque, L. L. (2005). Opportunistic Hiring and Employee Fit. *Human Resource Management, Wiley Periodicals Inc.* 303.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Issue: 3, 219-236.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 23,* 695–706.

Meglino, B. M. Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology, 74 (3)*, 424-432.

Mercer. (2013). https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/MandA/Culture%20in%20M%20and%20A%20-%20We%20Know%20it%20is%20important%20-%20Now%20What%20-%20Mercer.pdf adresinden alındı. Erişim tarihi: 02 Ekim 2016

Meyer, J. P. &Tett, R. P (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları.* Ankara.

Meyer, J. P. Hecht, T. D. & Gill Harjinder, T. L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458–473.

Meyer, J.P. Stanley, D.J. Herscovitch, L. Ve Topolnytsky, L. (2002).Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational behavior*, 61, 20-52.

Mitchell, M. J. (2006). Person-Organization Fit, Organizational Commitment and Intent to Leave among Nursing Leaders. *Nova Southeasterrn University UMI Microform*, 26.

O'Connor, M. K. & Netting, F. E. (2009). *Organization practice: A guide to understanding human service organizations.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

O'Neal, J. C. (2014). The Perceived Importance of Person-Environment Fit Dimensions Amidst Attriction and Attention Stages of Employement. *Hofstra University*.

O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4): 9-25.

O'Reilly, C. A. Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 487–516.

Ostroff, C. (1992). The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 963-974.

Ostroff, C. Yuhyung, S. & Knicki, A. J. (2005). Multiple Perspectives of Congruence: Relationships Between Value Congruence and Employee Attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, 591-592.

Örücü, E. Yumuşak, S. & Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 41.

Özdemir, Ali. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar.*3. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul

Park J.S & Kim T.H. (2009).Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, Vol. 22 Issue: 1,20-38

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS And SAS Procedures For Estimating Indirect Effects In Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.

Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation For The Sobel Test. *Retrieved January*, 20, 2009.

Porter, M. E. (1987). Advantage of corporate strategy. *Harvard Business Review*.

Powell, D. M. J. P. Meyer. (2004).Side-Bet Theory And The Three-Component Model Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 65, 157–177.

Pritchett, P. Robinson, D., & Clarkson, R. (1997). *After the Merger: the authoritative guide for integration success.* New York: R.R. Donnelley & Sons Company.

Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.

Rekabet Kurulu tebliğ No: 2010/ 4. (2010). wipo.com: http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/tr/tr/tr115tr.pdf adresinden alındı

Risberg, A. (2003). The merger and acquisition process. *Journal of International Business Studies*.

Rowley, C. (2013). The changing nature of management and culture in South Korea. *Managing across diverse culture in East Asia*, 122-150.

Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about cultural change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 109-19.

Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. Higher Education Research & Development, 32(3), 464–478.

Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.

Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1-2*, 56-58.

Shermann, A. J. & Hart, M. (2006). *Mergers and Acquisitions from A to Z.* New York: Amacom, division of American Management Association.

Shore, L. M., Newton, L. A., & Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 57-67.

Sığrı, Ü. (2007). Kamu ve özel sektördeki kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49-62.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Issue: 7, 592-599.

Spokane, A. R., Meir, E. I., & Catalano, M. (2000). Person-environment congruence and Holland's theory: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 137-187.

Sourdif J (2004). Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center. *Nurs Health Sci.*, 6(1):59-68.

Sujansky, J. G. (2007). Make your corporate grass the greenest: 16 cost-effective ways to a culture that keeps your keepers. *Journal for Quality & Participation,* 30(3), 9-12.

Sudarsanam, S. and A. A. Mahate (2006). Are friendly acquisitions too bad for shareholders and managers? Long term value creation and top management turnover in hostile and friendly acquirers. *British Journal of Management*,17.

Sutarjo. (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social* Science, Vol. 2 No. 21.

Şahin O. N. (2016). Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri ile Karşılaştırılması. *Journal of Academic Researches and Studies*, Cilt: 8, Sayı: 15.

Tavşancıl, E.(2005) Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, *Nobel Yay.*

Tellijohn, A. (2000). Mergers blend company cultures. *City Business: The Business journal o f the Twin Cities*, 14-17.

Tetenbaum, T. (1999). *Beating the odds o f merger & acquisition failure: seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies.* Organizational Dynamics.

Toscano, N. A. (2015) Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention

The basics of mergers and acquisitions. (2002). Investopedia: http://investopedia.com/university/m&a/default.asp adresinden alındı

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.* Beta Basım. İstanbul.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 8 (1) 2007, 92-107

Tziner, A. (1987). Congruency issue resettled using Finean's achievement climate notion, Journal of Social Behavior and Personality. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2, 63–78.

Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success, Mergers&Acquisitions.(1999) A Global Research Report, KPMG, Netherlands.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü.* Ankara: Türkmen Kitabevi.

Uyargil, C. (2004). Şirket Birleşmeleri, "Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Alfa Yayınları.

Van der Post, W.Z. De Coning, T.J. & Smit, E.M. (1998). The relationship betweenorganizational culture and financial performance: some South African evidence. *SouthAfrican Journal of Business Management*, 29(1), 30-40.

Van Vianen, A. E. (2000). Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.

Verquer, M. L. Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 473-489.

Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi. *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir

Wasti, S.A. ve Önder, Ç. (2009). Commitment across cultures: Progress, pitfalls, and propositions. H.J.Klein, T.E. Becker ve J.P. Meyer (Der.) *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*, 309-343.

Wasti, S.A. (2012). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. Keser A. Yılmaz G. Ve Yürür Ş. (Der.) *Çalışma Yaşamında Davranış*, 21-38, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Weber, Y. ve Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*. 30(2):81-90

Weick, K. E. (1987). Organizational Culture As A Source Of High Reliability. *California Management Review* Volume XXIX, Number 2, 112-127.

Westerman, J. W. & Vanka, S. (2005). A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Education: Comparing Students in the United States and India. *Academy of Management Learning & Education*, 413.

Westerman, J. & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 150-161.

Xiaojun W. & Shizong L (2010). The Research on Knowledge Worker's Person-Organization Fit, IEE, Computer Society, 120.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi(Yönetim)*, 53-76.

Yapraklı, Ş. (2007). Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 9,Sayı 3*, 67.

Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*. 6(8), 1066-1072

Zald, M. V. & Ash, R. (1966). Social movements inorganizations: Growth, decay, and changes. *Social Forces*, 327-341.