

**İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN
İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Serkan DEMİRTAŞ

Kütahya - 2009

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN
İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Danışman
Yrd. Doç. Dr. N. Derya Özler

Hazırlayan
Serkan Demirtaş

200691111320

Kütahya, 2009

Kabul ve Onay

Serkan DEMİRTAŞ'ın hazırladığı “İşletme Birleşmeleri'nin İşgörenlerin İş Tatminine Etkisi ve Kamu Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2009

Tez Jürisi

Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

.....

Yrd. Doç. Dr. N. Derya ÖZLER (Danışman)

.....

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER

.....

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ İşletme Birleşmeleri’nin İşgörenlerin İş Tatminine Etkisi ve Kamu Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2009

Serkan DEMİRTAŞ

Özgeçmiş

08.10.1978'de Balıkesir'de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Eskişehir'de tamamladı. 1995-1997 arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda Radyoloji öğrenimi gördü. 1998-2003 arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Lisans öğrenimini tamamladı. 2006'da Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı.

Halen Sağlık Bakanlığı'na bağlı Eskişehir Alpu İlçe Hastanesi'nde Radyoloji Teknikeri ve Kalite Birim Sorumlusu olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

Günümüzde teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte rekabet olgusu eskiye nazaran önemini iyice arttırmış, küreselleşme süreci de bu etkiyi had safhaya çıkarmıştır. Dünya gerek sosyal, gerekse ekonomik olarak bütünleşmeye doğru koşar adımlarla ilerlemektedir. Son dönemlerde, özellikle küreselleşmenin de etkisiyle rekabet ortamının doğurduğu sonuçlar, bunun yanında yaşanan ekonomik krizler, işletme birleşmelerini ya da güncel deyimiyile şirket evliliklerini birçok işletme için mecbur kılmaktadır.

Türkiye’de de son dönemlerde işletme birleşmeleri hızla artmaktadır. Gerek özel sektör işletmelerinde, gerek kamu kurumlarında çok çeşitli nedenlerle bütünleşme ve birleşmeler meydana gelmektedir.

İşletme birleşmelerinin ortaya çıkardığı sonuçlar, o işletmelerde çalışanlardan müşterilere ve tabiatıyla halka ve hatta vergi, teşvik gibi nedenlerle kamu otoritesine kadar birçok kesimi etkilemektedir. Bu noktada işgörenlerin birleşmelerden ne derece etkilendikleri konusu da son derece önemlidir. İşletme birleşmeleri, işgörenlerin yalnızca iş yaşamını değil, ortaya çıkardığı sonuçları itibariyle aynı zamanda sosyal yaşamlarını da derinden etkilemektedir.

Çalışmamızda kamu kurumlarından olan Sosyal Sigortalar Kurumu’na bağlı sağlık kurumlarının, Sağlık Bakanlığı’na devri, bu devir işlemi sonucunda meydana gelen birleşme ile işgörenlerin bu birleşmeden nasıl etkilendiklerini araştırılmaya çalışılacaktır.

ABSTRACT

In today's world the notion competition has acquired a more important perspective thanks to technological and economic development in comparison with the past in parallel with the globalisation which raised their level of effect to the extreme . The world has been in progress by heading for the social and economic integration at a higher speed. In the last of period time, particularly the consequences of the present due to globalisation, competition atmosphere as well as economic crises at work require the merger of business managements, or in an actual sense, the marriage of companies.

In Turkey too, in last period the merger of business managements tend to increase rapidly one can witness the integration and merger of businesses in public as well as private sector managements owing to various reasons.

The consequences of the merger of managements have a wide effect ranging from the employees in them to costumers, and naturally the public, even the public authority due to taxes and subsidies. At this point, how the employees are affected by the mergers is also important. The merger of managements affects deeply not only the business life of the employees but also the social life of them in the respect of its consequences.

In this study, the focus is an dealing with the transfer of the health care services, which belong to social security system, one of public institutions, to the ministry of health and how the employees are affected by the resultant merger due to the transfer process.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
TEZ HAKKINDA.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME BİRLEŞMELERİ

1.1.	İŞLETMELERDE BÜYÜME VE BÜYÜME TÜRLERİ.....	2
1.1.1.	İşletmelerde Büyüme Kavramı.....	2
1.1.2.	İşletmeleri Büyümeye İten Faktörler.....	3
1.1.3.	İşletmelerin Büyüme Türleri.....	4
1.2.3.1.	İçsel Büyüme.....	4
1.2.3.2.	Dışsal Büyüme.....	5
1.2.	İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	6
1.2.1.	Ekonomik Yapılarına Göre İşletme Birleşmeleri.....	6
1.2.1.1.	Yatay İşletme Birleşmeleri.....	6
1.2.1.2.	Dikey İşletme Birleşmeleri.....	8
1.2.1.3.	Dairesel İşletme Birleşmeleri.....	8
1.2.1.4.	Karma İşletme Birleşmeleri.....	9
1.2.2.	Hukuki Yapılarına Göre İşletme Birleşmeleri.....	10
1.2.2.1.	Biçimsel İşletme Birleşmeleri.....	10
1.2.2.1.1.	Tröst.....	11
1.2.2.1.2.	Holding.....	11
1.2.2.1.3.	Konsorsiyum.....	12

1.2.2.1.4. Birleşme.....	13
1.2.2.1.5. Ele Geçirme.....	14
1.2.2.1.5. Ortak Girişim.....	14
1.2.2.2. Biçimsel Olmayan İşletme Birleşmeleri.....	15
1.2.2.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları.....	16
1.2.2.2.2. Kartel.....	16
1.2.2.2.3. Konsern.....	16
1.2.2.2.4. Çıkar Grupları.....	17
1.2.2.2.5. İşbirliği İçinde Çalışan İşletmeler.....	17
1.3. İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ.....	17
1.3.1. Genel Nedenler.....	17
1.3.1.1. Yönetimin Etkinleştirilmesi.....	18
1.3.1.2. Örgüt Yapısının Güçlendirilmesi.....	18
1.3.1.3. Çeşitlendirme (Sektör Farklılaştırılması).....	18
1.3.1.4. Psikolojik Etkenler.....	19
1.3.2. Finansal Nedenler.....	19
1.3.2.1. Finansman Kolaylığı.....	19
1.3.2.2. Vergi Avantajlarından Yararlanma.....	20
1.3.3. Ekonomik Nedenler.....	20
1.3.3.1. Ölçek Ekonomisinden Yararlanma.....	20
1.3.3.2. Rekabetin Azaltılması.....	21
1.3.3.3. Yeni Pazarlara Girme.....	22
1.3.4. Teknik Nedenler.....	22
1.3.4.1. Teknoloji Transferi.....	22
1.3.4.2. Teknik Donanım Eksikliği.....	23
1.3.4.3. Değerli Sınai Haklara Sahip Olma.....	23
1.3.5. İşletme Birleşmelerinde Sinerji.....	23
1.3.6. İşletme Birleşmelerinin Faydaları.....	24
1.3.7. İşletme Birleşmelerinin Sakıncaları.....	25
1.4. İŞLETMELERİN BİRLEŞME SÜRECİ.....	26
1.4.1. Birleşmenin Planlanması.....	26

1.4.2. Birleşilecek Şirketlerin Araştırılması ve Seçimi.....	29
1.4.3. Birleşme Görüşmeleri.....	30
1.4.4. Birleşmenin Başarısı.....	31
1.5. DÜNYA VE TÜRKİYE’DE İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN DURUMU.....	33
1.5.1. Dünya’da İşletme Birleşmelerinin Durumu.....	33
1.5.2. Türkiye’de İşletme Birleşmelerinin Durumu.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAM VE ÖNEMİ.....	39
2.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	39
2.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	40
2.2. İŞ TATMİNİ KURAMLARI.....	41
2.2.1. İçerik Kuramları.....	42
2.2.1.1. Maslow’un Gereksinimler Sıra Dizini Kuramı.....	42
2.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	44
2.2.1.3. McClelland’ın Başarma Gereksinimi Kuramı.....	45
2.2.1.4. Alderfer’in ERG Kuramı.....	46
2.2.2. Süreç Kuramları.....	48
2.2.2.1. Vroom’un Bekleyiş Kuramı.....	48
2.2.2.2. Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	49
2.2.2.3. Locke’un Amaç Kuramı.....	50
2.2.2.4. Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	51
2.2.2.5. Skinner’in Pekiştirme Kuramı.....	52
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	54
2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	54
2.3.1.1. Cinsiyet.....	54

2.3.1.2. Yaş.....	55
2.3.1.3. Kişilik.....	55
2.3.1.4. Eğitim.....	56
2.3.1.5. Zeka.....	56
2.3.1.6. İş Tecrübesi.....	57
2.3.1.7. Sosyo - Kültürel Çevre.....	57
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	58
2.3.2.1. İşin Niteliği.....	58
2.3.2.2. Ücret.....	59
2.3.2.3. Çalışma Arkadaşları ve Yönetim.....	59
2.3.2.4. Çalışma Koşulları.....	60
2.3.2.5. İletişim.....	60
2.3.2.6. Stres.....	61
2.3.2.7. Terfi.....	61
2.3.2.8. Güvenlik.....	62
2.4. İŞ TATMİNİNİN ETKİLERİ	63
2.4.1. İş Tatmininin Sonuçları.....	63
2.4.1.1. Performans.....	63
2.4.1.2. Motivasyon.....	64
2.4.1.3. Başarı.....	64
2.4.1.4. Verimlilik.....	65
2.4.1.5. Yaşam Tatmini.....	65
2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	66
2.4.2.1. Stres ve Psikolojik Sorunlar.....	66
2.4.2.2. İşe Devamsızlık.....	66
2.4.2.3. İşten Ayrılma.....	67
2.4.2.4. İşte Hata Yapma.....	67
2.4.2.5. Yabancılaşma.....	68
2.4.3. İş Tatminini Arttırma Yolları.....	68
2.4.3.1. İş Rotasyonu.....	68
2.4.3.2. İş Zenginleştirme.....	69
2.4.3.3. İş Genişletme.....	69

2.5.	İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ.....	69
2.5.1.	İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur.....	70
2.5.2.	Örgütsel Bağlılık İş Tatminine Neden Olur.....	71
2.5.3.	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Birbirine Neden Olur.....	71
2.5.4.	İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki Yoktur.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	74
3.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	74
3.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	74
3.4.	ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....	76
3.4.1.	Demografik Özellikler.....	76
3.4.2.	Faktör Analizi.....	84
3.4.2.1.	Birleşme Öncesine Yönelik Faktör Analizi.....	84
3.4.2.2.	Birleşme Sonrasına Yönelik Faktör Analizi.....	88
3.4.3.	Demografik Özellikler-Faktör Skorları Analizleri.....	93
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
	EKLER.....	118
	KAYNAKÇA.....	122
	DİZİN.....	131

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı.....	77
Tablo 3.2. Yaş Dağılımı.....	78
Tablo 3.3. Medeni Durum Dağılımı.....	79
Tablo 3.4. Öğrenim Durumu Dağılımı.....	80
Tablo 3.5. Görev Dağılımı.....	81
Tablo 3.6. Meslekteki Çalışma Süresi Dağılımı.....	82
Tablo 3.7. İşyerinde (Hastanede) Çalışma Süresi Dağılımı.....	83
Tablo 3.8. Birleşmeden Önce Görev Yapılan Kurum Dağılımı.....	84
Tablo 3.9. Birleşme Öncesi KMO ve Barlett's Testi.....	85
Tablo 3.10. Birleşme Öncesi Değiştirilmiş KMO ve Barlett's Testi.....	85
Tablo 3.11. Birleşme Öncesi Açıklanan Varyans Toplamı.....	86
Tablo 3.12. Birleşme Öncesi Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	86
Tablo 3.13. Birleşme Sonrası KMO ve Barlett's Testi.....	88
Tablo 3.14. Birleşme Sonrası Değiştirilmiş KMO ve Barlett's Testi.....	89
Tablo 3.15. Birleşme Sonrası Açıklanan Varyans Toplamı.....	89
Tablo 3.16. Birleşme Sonrası Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	90
Tablo 3.17. Birleşme Öncesi İş Tatmini Faktörleri/Cinsiyet T-Testi.....	93
Tablo 3.18. Birleşme Sonrası İş Tatmini Faktörleri/Cinsiyet T-Testi.....	94
Tablo 3.19. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Yaş Anova Analizi.....	95
Tablo 3.20. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Yaş Anova Analizi.....	96
Tablo 3.21. Birleşme Öncesi İş Tatmini Faktörleri/Medeni Durum T-Testi.....	97
Tablo 3.22. Birleşme Sonrası İş Tatmini Faktörleri/Medeni Durum T-Testi.....	98
Tablo 3.23. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Öğrenim Durumu Anova Analizi.....	99
Tablo 3.24. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Öğrenim Durumu Anova Analizi.....	100
Tablo 3.25. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi.....	101
Tablo 3.26. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi Anlamlı Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi.....	102
Tablo 3.27. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi.....	103

Tablo 3.28. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi	
Anlamli Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi.....	104
Tablo 3.29. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Mesleki Çalışma Süresi	
Anova Analizi.....	105
Tablo 3.30. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Mesleki Çalışma Süresi	
Anova Analizi.....	106
Tablo 3.31. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi	
Anova Analizi.....	107
Tablo 3.32. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi	
Anova Analizi Anlamli Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi.....	108
Tablo 3.33. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi	
Anova Analizi.....	109
Tablo 3.34. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi	
Anova Analizi Anlamli Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi.....	110
Tablo 3.35. Birleşme Öncesi İş Tatmini Faktörleri/Birleşmeden Önce Çalışılan	
Kurum T-Testi.....	111
Tablo 3.36. Birleşme Sonrası İş Tatmini Faktörleri/Birleşme Öncesi Çalışılan	
Kurum T-Testi.....	112
Tablo 3.37. Hipotez Sonuçları.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşletme Birleşmelerinin Başarısızlık Nedenleri.....	33
Şekil 2.1. Maslow'un Gereksinimler Dizini (İhtiyaçlar Hiyerarşisi).....	44
Şekil 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	46
Şekil 2.3. Herzberg, Maslow ve Alderfer'in Kuramlarının Karşılaştırılması.....	49
Şekil 3.1. Cinsiyet Dağılım Grafiği.....	77
Şekil 3.2. Yaş Dağılım Grafiği.....	78
Şekil 3.3. Medeni Durum Dağılım Grafiği.....	79
Şekil 3.4. Öğrenim Durumu Dağılım Grafiği.....	80
Şekil 3.5. Görev Dağılım Grafiği.....	81
Şekil 3.6. Meslekteki Çalışma Süresi Dağılım Grafiği.....	82
Şekil 3.7. İşyerinde (Hastanede) Çalışma Süresi Dağılım Grafiği.....	83
Şekil 3.8. Birleşmeden Önce Görev Yapılan Kurum Dağılım Grafiği.....	84

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
ERG	Existence (Varolma), Relatedness (Aidiyet-İlişki Kurma), Growth (Gelişme) Kuramı
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPSS	Statistical Packet for Social Science
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
SWOT	Strengths (Üstünlükler), Weakness (Zayıflıklar), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler) Analizi
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Boralar Birliği

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Tez araştırmasının adı ve ana problemi “İşletme Birleşmelerinin İşgörenlerin İş Tatminine Etkisi” olup, bu ana probleme bağlı olarak alt problemler belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemleri şunlardır: İşletme birleşmeleri neden ve nasıl gerçekleşmektedir? İşletmeler neden büyüme gereksinimi hissederler? Türkiye’de ve Dünya’da işletme birleşmeleri ne durumdadır ve nasıl gerçekleşmektedir? İş tatmini nedir? İşgörenlerin iş tatminini sağlamak için neler yapılmalıdır? İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki nedir? İşletme birleşmelerinin işgörenler üzerindeki etkileri nelerdir? İşletme birleşmeleri, işgörenlerin iş tatminlerini hangi boyutlarda etkilemektedir? İşgörenlerin demografik özellikleri, işletme birleşmelerine dayalı iş tatminini ne yönde etkilemektedir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 5283 sayılı Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devrine dair kanuna istinaden, Sosyal Sigortalar Kurumu’ndan Sağlık Bakanlığı’na devrolan Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesinde (eski adıyla SSK Eskişehir Bölge Hastanesi) görev yapan işgörenlerin, bu birleşme neticesinde iş tatminlerinde yaşanan değişimleri ortaya koymaktır.

Araştırmanın Önemi

Araştırma sonuçları ile birleşme sonrasında işgörenlerin tatmin düzeyi ölçülmeye çalışılmış olacak, bu anlamda birleşmenin sağlık çalışanlarına yansıyan düşünceleri belirlenmeye çalışılacaktır.

Yaptığımız bu çalışmayla ilgili olarak araştırma sonuçları incelenip değerlendirildiğinde, kamu kesimi işletme birleşmelerinin sonuçları, ilgili kamu kurumlarınca da değerlendirilip, uygulamada faydalanabilmeleri hedeflenmektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamıza yönelik hipotezlerimiz şunlardır:

- H₁:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- H₂:** Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- H₃:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, yaşa göre farklılık göstermemektedir.
- H₄:** Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, yaşa göre farklılık göstermemektedir.
- H₅:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.
- H₆:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.
- H₇:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- H₈:** Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- H₉:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, göreve göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₀:** Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, göreve göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₁:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₂:** Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₃:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, işyerinde (hastanede) çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₄:** Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, işyerinde (hastanede) çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.
- H₁₅:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, birleşme gerçekleşmeden önce çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir.

H₁₆: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, birleşme gerçekleşmeden önce çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılmıştır:

- Araştırmada kullanılan ölçme aracı yeteri kadar geçerli ve güvenilirlerdir.
- Alınacak örneklem, evreni temsil yeteneğine sahiptir.
- Katılımcıların, araştırmada kullanılan anket formunu doğru ve içten yanıtladıkları ve içinde bulundukları ortamı değerlendirebilecekleri kabul edilmiştir.
- Araştırma konusunu test etmede kullanılacak istatistiki analizler bu konuda yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmakta olup, yeterli ve geçerli kabul edilecektir.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada genel olarak, işletme birleşmeleri, kamu kurumlarında gerçekleştirilen işletme birleşmeleri ve bu birleşmelerin işgörenlerin iş tatminlerine olan etkisi araştırılacaktır.

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şöyle ifade edilebilir:

- Araştırma, konu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.
- Araştırma, kaynak ve zaman kısıtlılığı nedeniyle, Eskişehir ilinde hizmet veren Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi'nde (birleşmeden önceki adıyla SSK Eskişehir Bölge Hastanesi) değişik kademelerde görev yapan personelle gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma, veri grubunda yer alan hastane çalışanları ile sınırlı olacaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, “teorik bölüm” ve “uygulama bölümü” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın teorik bölümünde işletme birleşmeleri ve iş tatmini konuları incelenmiştir. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın uygulama bölümünde araştırma verilerinin elde edilmesi için, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin toplanmasında “Kişisel Bilgi Anket Formu” kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde SPSS 13.0 (Statistical Packet for Social Science) programından yararlanılmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞLETME BİRLEŞMELERİ

1.1. İŞLETMELERDE BÜYÜME ve BÜYÜME TÜRLERİ

İşletmelerin temel amacı, karlarını ve pazar paylarını maksimize etmektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için izlenen en temel yöntemlerden biri büyüme stratejileridir.

1.1.1. İşletmelerde Büyüme Kavramı

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle her gün artan rekabet koşulları, işletmeleri büyüme konusunda zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan en önemli koşul kar etmeleridir. Kar etmek için yeni pazar ve ürünlere yönelmek, üretim girdilerini minimize etmek ve çevre faktörlerine uyum sağlayabilecek güçlü bir yapıya sahip olmak gerekir. Bunları gerçekleştirebilmek de büyümeyi gerekli kılar.

Birçok işletme için büyüme en temel amaçtır. Sürekli ve dengeli büyümeyi gerçekleştirebilen işletmeler, dinamik işletmelerdir (Özalp ve diğerleri, 2006: 55).

İşletmelerde çeşitli nedenlerle büyüme gereksinimi doğabilir. Çevresel koşullar, tüketici kavramının değişmesi ve rakip işletmelerin yeni teknolojiler ve büyük sermayelerle pazarda faaliyet göstermeleri işletmeleri büyüme sürecine zorlamaktadır (Özalp ve diğerleri, 2006: 55).

İşletmelerin büyümeleri kendileri açısından çeşitli avantajlar sağlarken, faaliyetlerini sürdürdükleri ülke ekonomisine kaynakların etkin kullanımı ve refah düzeyinin yükselmesi gibi faktörler açısından fayda sağlar. Büyük ölçekli faaliyet gösteren işletmeler, araştırma geliştirme faaliyetlerine büyük kaynaklar ve ucuz hammadde sağlayabilmekte, finansal açıdan güçlü olması sebebiyle maliyetleri düşürücü politikalar izleyebilmektedir (Arpacık, 1998: 4).

İşletmelerin büyüklüğü, satış hâsılatları, büyüme hızları, bilanço karları, özsermayeleri, ücretli çalışanların sayısı ve yatırımların tutarı gibi göstergelerle ölçülür (Mucuk, 1989: 94).

İşletmelerin tedarik, üretim, finansman, pazarlama ve yönetim fonksiyonlarında sinerji etkisinden faydalanarak büyümeye ihtiyaç duymaktadırlar. Büyüme ise işletmelere faaliyet gösterdikleri pazarda, Pazar payını arttırmalarında önemli bir avantaj sağlamaktadır (Çelik, 1999: 7)

İşletmelerin büyüme stratejilerini izlemelerinin temel nedeni olan ekonomik yararlar, sadece üretim fonksiyonunda değil, tedarik, planlama, finansman ve yönetim gibi işletmenin diğer yapısal fonksiyonlarında da görülmektedir (Sakarya, 2002: 7).

1.1.2. İşletmeleri Büyümeye İten Faktörler

İşletmelerin büyüme stratejilerini gerçekleştirmek için çeşitli gerekçeleri vardır.

İşletmeleri büyümeye ve bunu gerçekleştirmek için de birleşme veya devralmaya iten ekonomik ve hukuki nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Copeland, 1998: 559; alıntıl原因 Atilla, 2004: 13):

- Genişleyen bir pazara hizmet götürmek amacıyla ilave kapasite yaratmak ve edinmek.
- Daha önce girilmemiş bir pazara girmek amacıyla ilave kapasiteye sahip olmak.
- Mevcut ürün hattına yeni ürünler eklemek.
- Mevcut ürün hattı ile ilgisi bulunmayan yeni ve ayrı ürünlerle çeşitleme yapmak.
- Mevcut pazardaki pazar payını arttırmak.
- Marka, lisans ve patent hakları elde etmek.
- Vergi ayrıcalığı elde etmek ve zararların yıllara yayılmasını sağlamak.
- Güçlü bir borçlanma tabanı kurmak.
- Yetenekli yönetim ve teknik beceri sahibi kişilerin hizmetinden yararlanmak.
- Hammadde ve/veya süreçlerde üstünlük sağlamak.

- Hızlı bir gelişmeyi gerçekleştirmek.
- Kazancı tutarlı hale getirmek için mevsimlik olmak veya mevcut ürünlere karşı dalgalanma gösteren bir taban oluşturmak.
- Ölçek ekonomilerinden faydalanma yolu ile maliyetleri düşürmek.
- Araştırma ve geliştirme kapasitesini güçlendirmek.
- İlave finansman kaynaklarından yararlanmak.
- Bir ürüne aşırı bağlılığı azaltmak.
- Parçalanmış bir sanayi iş kolunu yeniden düzenlemek.
- Şirketin stratejik örgütlenmesini sağlamak.
- Şirketin stratejik yönünü değiştirmek.
- İçsel gelişmeye oranla zamandan tasarruf sağlamak.

1.1.3. İşletmelerin Büyüme Türleri

İşletmelerin büyüme türleri iki ana başlıkta incelenebilir. Bunlar işletmenin kendi içinde gerçekleştirdiği içsel büyüme ve işletme dışı faktörlerle gerçekleşen dışsal büyümedir.

1.1.3.1. İçsel Büyüme

İçsel büyüme, firmaların kendi olanaklarıyla, faaliyetlerinin sonucunda yarattıkları ya da dışarıdan sağladıkları fonları yeni yatırımlara tahsis etmek yoluyla büyümeleri olarak nitelendirilmektedir (Akgüç, 1994: 863). Burada esas olan firmaların kendi olanaklarıyla büyümesidir.

Bu yolla büyümeyi hedefleyen işletmelerin büyüme stratejileri iki grupta incelenebilir. Bunlar; mevcut mamul/pazar alanında kalarak büyüme ve yeni mamul/pazar alanına girerek büyümedir (Arpacık, 1998: 12).

İç büyüme iki boyutta gerçekleşebilir (Özalp ve diğerleri, 2006: 58):

- İşletme aynı üretim alanında kalarak faaliyetlerini geliştirebilir. Aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının arttırılması örnek olarak verilebilir.
- İşletme daha önceden satın aldığı girdileri kendisi üretmeye başlar ya da ürettiği ürünler için kendi satış ağını kurar. Giysi üreten bir işletmenin, ürettiği ürünleri, bayiler veya mağazalar yoluyla pazarlaması yerine, kendi satış mağazalarını açması örnek olarak verilebilir.

1.1.3.2. Dışsal Büyüme

Dış büyüme, bir işletmenin diğer bir işletme/işletmelerin tamamını ya da bir bölümünü ele geçirerek ya da yönetimini kendi denetimi altına alarak büyümesi olarak tanımlanabilir (Akgüç, 1994: 863).

İşletmeler yalnız kendi olanaklarıyla büyüme yerine diğer işletmeleri devralarak büyüme seçeneğini, içsel büyümeye oranla daha çok tercih etmektedir. Bu büyüme yöntemi özellikle yirminci yüzyılın başından itibaren önem kazanmış ve gelişmiş ekonomilerde sıklıkla uygulanmıştır (Akgüç, 1994: 863).

İşletmelerin büyüme stratejisi izlerken alternatif büyüme tekniklerinden hangisini uygulayacaklarına karar vermeleri gerekir. Büyüme stratejisi izleyen bir işletmenin hangi büyüme şeklini seçeceği konusunda karar verirken birçok unsur göz önünde bulundurulması gerekir.

İşletmenin büyüme stratejisinde içsel ve dışsal iki alternatif arasındaki seçiminde, aşağıda belirtilen durumlarda dışsal büyüme biçimini uygulaması gerekir (Çelik, 1999: 11):

- İşletme ihtiyaçlarının veya pazardaki istikrarsızlığın piyasaya hızlı girişi önemli hale getirdiğinde.

- Şirketin ihtiyaç duyduğu yetenekli bir ismin istihdam edilmesi ve önemli bir fırsatın değerlendirilmesi durumunda.
- İşletmenin kapasitesini kısa sürede arttırma zorunluluğunda kalınması durumunda.
- Dışarıdan getirilen bir ürünün işletme içinde geliştirildiğinde maliyetinin daha yüksek olma olasılığı durumunda.
- Yeni endüstrilerde pazar payı istikrarlı bir duruma gelmiş ve pazara yeni giren işletme için pazara girmenin zorlaştığı durumlarda.

Bir işletmenin bağımsızlığını kaybederek bir başka işletme ile birleşmesi asıl olarak istenmeyen bir dışsal büyüme şeklidir. Bu itibarla işletmeler başlangıçta içsel büyümeyi tercih ederler. Ancak büyüme ölçeği genişledikçe içsel büyüme bir alternatif olmaktan çıkmakta, işletme kendi olanaklarıyla büyüyemez konuma gelmektedir. Bu aşamadan itibaren işletmeler dışsal büyümeyi tercih etmekte ve dışsal büyümenin avantajlarını değerlendirme yoluna gitmektedir (Demir, 1998: 21).

1.2. İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

İşletme birleşmeleri ekonomik ve hukuki yapıları gözönünde bulundurularak sınıflandırılabilir.

1.2.1. Ekonomik Yapılarına Göre İşletme Birleşmeleri

İşletme birleşmelerinin ekonomik yapısı incelendiğinde yatay, dikey, dairesel (tamamlayıcı) ve karma (yığın) işletme birleşmelerinden sözedilebilir.

1.2.1.1. Yatay İşletme Birleşmeleri

Yatay birleşme, aynı iş kolunda faaliyet gösteren ve birbirleriyle rekabet içerisinde bulunan işletmelerin birleşmesiyle oluşur. Yatay birleşmeler, rekabet

üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı, hükümetler tarafından sıkı kontrol altında tutulmaktadır (Aydemir, 1998: 46).

Yatay birleşmelerin yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Akay, 1997: 19):

- Kaynakların etkin kullanımına zemin hazırlamak.
- Üretimde ihtisaslaşma ve üretim maliyetlerinde tasarruf etmek.
- Mal ve hizmet pazarlamasında, dağıtım kanallarında avantajlı duruma yükselmek.
- Üretim ve diğer konularda işbirliği yapmak.
- Birleşme öncesinde aleyhte gelişen rekabetin ortadan kalkması ile ortak amaçlara yönelme imkânı sağlamak.

Yatay birleşmelerin yararları olduğu gibi birtakım sakıncalarından söz etmekte mümkündür. Bu sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, 1999: 20):

- Birleşme faaliyetleri sektöre giriş engelleri yaratması ve rekabeti daraltması gibi sonuçlardan dolayı şirketin dışındakilere (outsiders) zarar verebilir. Bu nedenle kamu otoriteleri genellikle rekabeti engelleyici birleşmelere izin vermemektedir. Özellikle ekonomisi gelişmiş birleşme sürecinin en önemli adımlarından biri, ülkelerde birleşme sürecinin en önemli adımlarından biri, rekabetin korunmasını sağlamakla görevli kamu otoritelerinden birleşme izni almaktır.
- Birleşme sonrası fiyatlar birleşme öncesine göre daha da düşük olabilir. Yatay birleşme sonucunda, yeni işletmenin üreteceği mal ve hizmetin her zaman yüksek olacağı, yani birleşme sonucu işletmenin, tekeli karı elde edeceğini söylemek yanlış olur. Yatay birleşme sonucunda rekabetin azalması pazardaki diğer işletmelerin fiyat rekabeti dâhil yeni rekabet alanlarına girmelerine neden olabilir.

AB’de yatay birleşme operasyonları sırasıyla hukuk, muhasebe, hesap ve vergi uzmanlığı hizmetlerinde görülmüştür. Son dönemde reklamcılık, bilgisayar teknolojileri, bilişim hizmetleri ve gayrimenkul acenteliği sektörlerinde önemli birleşmeler sözkonusu olmakta, ayrıca holding tipi çapraz birleşmeler de hızla artmaktadır (Gedikkaya, 1996: 6).

1.2.1.2. Dikey İşletme Birleşmeleri

Dikey birleşme, aynı sektörde fakat farklı alanlarda faaliyet gösteren firmaların birleşmeleri ile oluşmaktadır. Daha açıklayıcı bir ifade ile herhangi bir malın ya da hizmetin üretiminden pazarlanmasına kadar olan süreçte farklı aşamalarda bulunan işletmelerin birleşmeleridir. Burada amaç hammaddeyi kontrol etme ya da üretilen mal ya da hizmetin dağıtım ve pazarlamasını da üstlenmektir (Akay, 1997: 20).

Dikey işletme birleşmeleri ileriye ya da geriye doğru olabilir. Geriye doğru birleşmede, işletme hammadde ve mamul teminini kendisi gerçekleştirmek üzere birleşme yoluna gider. İleriye doğru birleşmede ise işletme pazarlama faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmek üzere birleşme yolunu seçer.

Dikey işletme birleşmelerinde sağlanan faydaları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Çelik, 1999: 21):

- Girdilerin istenilen zamanda, istenilen kalitede, istenilen miktarlarda elde edilebilmesi kontrol edilebilir.
- İşletmenin birleşmeden önce pazardan daha yüksek maliyetlerle sağladığı girdilerle, kendi yapısı içerisinde daha düşük maliyetle üretim sağlanabilir.

1.2.1.3. Dairesel (Tamamlayıcı) İşletme Birleşmeleri

Dairesel (tamamlayıcı) işletme birleşmeleri, aynı kanallar veya benzer satış yöntemleriyle dağıtımı yapılabilen mal ve hizmet işletmelerinin birleşmesidir (Müftüoğlu, 1989: 533). Bir diğer ifade şekliyse “Ortak Merkezli Birleşmeler”dir

(Akdemir, 1992: 162). Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörle ilgili mal ve hizmet üreten tüm işletmeleri bünyesi altında toplaması olarak ifade edilebilir.

Dairesel işletme birleşmelerinde, aynı türe ilişkin birleşme sözkonusudur. Genel üretim ya da dağıtım konusunu oluşturan mal ya da hizmetlerin üretim ve dağıtımını denetim altına alabilme amacıyla birleşme yöntemine başvurulmaktadır (Baş, 1990: 50).

1.2.1.4. Karma (Yığın) İşletme Birleşmeleri

Karma işletme birleşmeleri, bir firmanın kendi esas faaliyet alanı dışındaki sektörlerle yatırım yapması ve diğer işkollarında faaliyette bulunan firmaları satın alması ya da onlarla birleşmesidir (Akgüç, 1994: 863). Karma birleşmeler, ekonomik çeşitlendirme olarak da adlandırılır ve değişik pazarlara girmenin en kısa yoludur. Fakat aynı zamanda farklı sektörlerde faaliyette bulunma nedeniyle artan risk farklılaşan idari yapıları bütünleşmenin başarı ihtimalini azaltmaktadır (Johnson, 1999: 631; alıntılan Atilla, 2004: 25).

Karma birleşmeler üç grup altında sınıflandırılabilir (Aydın, 1992:12-13):

Ürün geliştirme: Bu birleşme şeklinde birleşen şirketlerin üretim veya dağıtım bölümleri fonksiyonel olarak benzerdir ve üretilen ürünler bakımından şirketler arasında doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır.

Pazar Genişletme: Bu birleşme türünde firmalar aynı ürünü üretirler ancak farklı coğrafi bölgelerde pazarlama faaliyetinde bulunurlar. Firmalar, farklı bölgelerde faaliyet gösterirken bu tip birleşme ile ürünlerini daha geniş pazarlara sunma imkânını elde ederler.

Saf Karma Birleşmeler: Saf karma birleşmelerde, firmalar arasında üretim ya da pazarlama alanında herhangi bir ilişki bulunmamakta, birleşme tamamen farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler arasında olmaktadır.

Bunun yanında Ölçüm diğer bir karma sınıflandırmasında yine üç çeşit birleşmeden söz etmiştir (Ölçüm, 2001: 24):

Yerel Çapraz Birleşmeler: Aynı yerde faaliyet gösteren, birbirleriyle ilişkileri bulunmayan işletmelerin birleşmesidir. Bu tür birleşmeler işletmelere yasal düzenlemeler konusunda kolaylıklar sağlar.

Ulusal Çapraz Birleşmeler: Aynı ülke sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesidir. Bu sayede tüm ülkede daha yaygın, etkili dağıtım ve pazarlama faaliyetleri yürütme olanağı sağlanır. Tamamlayıcı kaynaklara sahip iki işletme birleştiklerinde, ayrı ayrı sahip olduklarından daha fazla değere ve olanaklara sahip olurlar.

Uluslararası Çapraz Birleşmeler: Farklı ülkelerde teknik ve ekonomik yönden bağımsız ürün ve hizmet faaliyetleri gösteren işletmelerin birleşmesidir. Bir şirket büyük ölçekte üretim için gerekli girdiye sahip olmasına rağmen yeterli dağıtım kanallarına sahip değilse bu özelliklere sahip bir işletmeyle birleşerek ürünün uluslar arası düzeyde daha çabuk tüketiciye ulaşmasını sağlamaktadır.

1.2.2. Hukuki Yapılarına Göre İşletme Birleşmeleri

Hukuki yapılarına göre işletme birleşmeleri, biçimsel ve biçimsel olmayan işletme birleşmeleri şeklinde sınıflandırılabilir.

1.2.2.1. Biçimsel İşletme Birleşmeleri

Biçimsel işletme birleşmeleri, belli bir sözleşmeye bağlı olarak gerçekleştirilen birleşmelerdir. Biçimsel özelliklerine göre çeşitli işletme birleşmelerinden söz etmek mümkündür.

1.2.2.1.1. Tröst

Tröst, İngilizce “trust” kelimesinden Türkçeye aktarılmış bir ifade olup, Türkçe karşılığı, güven, güvenmek, güvenilen kişi ya da kurum anlamına gelmektedir. Tröst işletmelere İngilizce’de “trust” denilmektedir (Alpugan, 2000: 126).

İki veya daha çok işletmenin üretim veya satış amacıyla ortaklaşa hareket etmek amacıyla bir araya gelmeleriyle oluşan ekonomik birliklerdir. Yönetimin tek elde toplandığı tröstler, pazara hakim olmak amacıyla kurulurlar (Alpugan, 2000: 126).

Diğer bir ifadeyle tröst, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, üretkenliği ve verimliliği arttırıp, piyasada daha etkin hale gelebilmek için, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını tümüyle yitirerek birleşmesidir. Tröstler, tekelleşmeye yol açmaları ve oluşan tekolci yapı sonucunda, teknolojilerin geliştirilmesi ve yeni ürünlerin üretilmesi ya da niteliklerinin arttırılmasına yönelik gereksinimi azaltması gibi olumsuzlukları nedeniyle, birçok ülkede yasalarla engellenmiş bir birleşme şeklidir (Büker ve diğerleri, 1997: 514).

1.2.2.1.2. Holding

Holding, bir şirketin diğer işletmelere ait hisse senetlerine büyük oranda sahip olması yoluyla, yönetim ve denetim kararlarında çoğunluğu sağlamak amacıyla oluşturulan bir bütünleşme şeklidir (Rodoplu ve Akdemir, 1998: 69). Holding şirkette temel amaç, genellikle diğer firmaları denetim altına almak, yönetimlerinde söz sahibi olmaktır (Akgüç, 1994: 728).

Holdingler, bir ana şirket ve buna bağlı çok sayıda yavru şirketten oluşur. Ana şirket, yavru şirketlerin hisse senetlerinin ağırlıklı kısmına sahip olmak suretiyle bu şirketlerin yönetimini elinde bulundurur.

Anonim şirket statüsünde kurulan holdinglerin kendisine bağlamayı düşündüğü bir şirketin yönetimini ele geçirebilmek için bu şirketin toplam hisselerinin

% 51’lik kısmına sahip olması gerekir. Ancak uygulamada, hisse senetleri ülke çapında küçük yatırımcıya dağılmış olan bir şirketin toplam hisselerinin % 20-30’luk kısmının ele geçirilmesi, şirket yönetiminin holdingin denetimine girmesi için yeterli olmaktadır (Alpugan, 2000: 128).

Ekonomisi gelişmiş batılı ülkelerde ve finans merkezi olan ABD’nde yüz yıldan daha uzun süredir holding türü birleşmeler yoğun biçimde uygulanmaktadır. Ülkemizde ise son otuz kırk yıllık süreçte holding türü birleşmeler yoğunluk kazanmıştır. Batı uygulamasında önce holding kurulup bunun çeşitli işletmelere ortak olması sözkonusu iken, ülkemizde bu uygulamanın tersi yaklaşımlar izlenmektedir. Türkiye’de genellikle önce anonim şirket kurulur, işletmenin faaliyeti büyüdükçe yeni şirketler kurulmaya başlanır ve topluluk adını alır, daha sonra da bu işletme topluluğuna finansman sağlayacak şirketler kurularak holding oluşumu tamamlanır (Büker ve diğerleri, 1997: 515).

Holdingler, tröstleşmenin yerini almıştır. Tröstler, başkalarına ait sermayelerden dikine ya da yatay büyüme ile yararlanarak piyasada üstünlük kurmaya yönelik olmalarına karşılık, holding şirketler, katıldıkları kuruluşların yönetim ve denetimlerine sahip olmaya yöneliktir. Ayrıca holdinge bağlı kuruluşların, ayrı hukuksal kimlik sahibi ve bağımsız kuruluşlar olmaları da önemlidir (Güvemli, 1994: 6).

Holding ve bağlı şirketlerin ilişkilerine göre, saf holding-karma holding, tek basamaklı holding-çok basamaklı holding, ana holding-yavru holding gibi çeşitleri bulunur (Güvemli, 1994: 8).

1.2.2.1.3. Konsorsiyum

İki veya daha fazla işletmenin belirli bir işi ya da projeyi gerçekleştirmek üzere, hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını koruyarak geçici olarak işbirliği içine girmeleridir (Akay, 1997: 22).

Büyük çaplı işlerin yapılması uzmanlık, teknoloji ve önemli ölçüde finansal kaynak gerektirmektedir. Bu ihtiyaçların hepsini, tek bir işletmenin yerine getirebilmesi çok zordur. Bu nedenle özellikle büyük çapta finansal kaynak gerektiren hizmetlerin yerine getirilmesinde konsorsiyum işletmelerin başarısını arttıran bir birleşme şekli olarak ortaya çıkmaktadır.

Otoyollar, büyük köprüler, metro inşaatları, barajlar, savaş sonrası imar ve altyapı inşaatları genellikle konsorsiyum şeklinde birleşen işletmeler tarafından yapılmaktadır (Büker ve diğerleri, 1997: 510).

Konsorsiyumda temel amaç, bir işin yapılmasının birden fazla işletme tarafından yüklenilmesidir. İş yapıp teslim edildiğinde konsorsiyumun görevi de sona erer (Büker ve diğerleri, 1997: 510).

1.2.2.1.4. Birleşme

Birleşme, birden çok işletmenin bir araya gelerek ekonomik ve hukuki açıdan tek bir işletme haline dönüşmesiyle gerçekleşir (Akgüç, 1994: 862).

Genellikle üç birleşme türünden sözedilmektedir (Akay, 1997: 22-23):

Devralma: Bir işletmenin diğer bir işletmeyi, tüm varlık ve kaynaklarıyla devralması ve devralınan işletmenin tasfiye edilerek hukuki varlığının ortadan kaldırılması şeklinde gerçekleşen birleşmedir. Devralan işletmenin tüzel kişiliği ise devam etmektedir.

Satınalma: Bir işletmenin, başka bir işletme tarafından varlıklarının tamamının veya bir kısmının satın alınmasıdır. Satınalma işlemi, varlıkların satın alınması veya hisselerin satın alınması şeklinde gerçekleşebilir. Bu birleşme şeklinde satın alınan işletmenin hukuki varlığı devam etmektedir.

Konsolidasyon: İki veya daha fazla işletmenin hukuki varlıklarının sona ererek yeni bir işletme kurmalarıdır. İşletmelerin her türlü varlıkları ve hakları yeni kurulan işletmenin olmaktadır. Bu tür işletmeler TTK’nda tam birleşme olarak adlandırılmaktadır.

1.2.2.1.5. Ele Geçirme (Takeover)

Bir şirketin, diğer bir şirketin yönetimini (ve hatta bazı ortakların istememesine rağmen) kontrol ve sahipliğini ele geçirmek amacıyla hisse senetlerini satın almasıdır (Baş, 1990: 121). Takeover’ın literatürde geçen bir diğer ismi “Hostile Acquisition”dur. Yani “hileli ele geçirme”dir (Akgüç, 1994: 862).

Satın alınan işletmenin ortakları kontrol ya da sahipliğin diğer işletmeye geçmesine onay verirse dostça bir ele geçirmeden söz edilir.

1.2.2.1.6. Ortak Girişim

Ortak girişim (iş ortaklığı-joint venture), birden fazla işletmenin genellikle belli bir iş için birbirini tamamlayıcı aktivite ve edimlerle yükümlü ve işin sonucundan sorumlu bulunmak üzere kar amacı ile gerçekleştirdikleri birleşmedir (Tekil, 1991: 104).

İş ortaklığında iki ya da daha fazla kanunen ayrı işletme, ortak bir amaca ulaşmak için fonlarını, yönetimlerini ve faaliyetlerini birleştirirler (Akay, 1997: 23).

Ortak girişimler, çokuluslu işletmelerin bir araya gelerek kurdukları stratejik işbirlikleri olarak değerlendirilebilir. Stratejik işbirliklerinin dolayısıyla ortak girişimlerin şu özellikleri taşıması gerektiği savunulmaktadır (Aydemir ve Demirci, 2006: 123):

- İki veya daha fazla işletmenin, üzerinde anlaştıkları bir grup amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmeleri, ancak birliğin oluşturulmasının ardından bu işletmelerin bağımsız kalması.

- Ortakların işbirliğine ilişkin olarak verilmiş olan görevleri başarma ve bu başarımdan elde edilen yararlar üzerindeki denetimi paylaşması.
- Ortakların sürekli olarak ortaklığa katkıda bulunması.

Birçok ülkede yüzde yüz yabancı işletme yatırımına izin verilmemektedir. Bu nedenle çokuluslu işletmeler, bir ülkede yatırım yaparken, yerel yatırımcılarla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak bir işletme kurarlar. Ortak yatırım yabancı bir ülkede yerel bir işletmeye ortak olarak katılma, yerel işletmenin hisse senetlerinin bir kısmını satın alma veya yeni bir işletme kurma şeklinde gerçekleşebilir (Mutlu, 1998: 115).

Çokuluslu işletmelerin ortak girişim yöntemini seçme nedenleri arasında, hammaddeye ulaşma, riskin paylaşılması, yeni pazarlar, yüksek kar, ölçek ekonomisi, hükümet düzenlemeleri, mali teşvikler, düşük girdi maliyetleri ve gerçek dışı kur oluşumları sayılabilir (Aydemir ve Demirci, 2006: 134).

Uluslararası ortak girişimlerin oluşturulma nedenleri şunlardır (Aydemir ve Demirci, 2006: 136):

- Mevcut faaliyet alanında güçlenmek.
- Mevcut ürünleri yabancı pazarlara götürmek.
- Yabancı ürünleri ulusal pazarlara getirmek.
- Yeni bir iş alanına girmek.

1.2.2.2. Biçimsel Olmayan İşletme Birleşmeleri

Biçimsel olmayan işletme birleşmeleri, işletmelerin birleşmesinde hukuki açıdan sorun bulunması durumunda belli bir sözleşmeye bağlı kalmaksızın gerçekleştirilen birleşme ya da işbirliği stratejilerini kapsamaktadır.

1.2.2.2.1. Centilmenlik Anlaşmaları

Birkaç işletmenin aralarında işbirliği kurmak, rekabeti sınırlandırmak, piyasa karşısında durumlarını kuvvetlendirmek amacıyla yaptıkları protokoldür. Protokol genelde sözlü olarak yapılır, yazıya dökülmez (Akay, 1997: 24).

Rekabeti ortadan kaldıran bir yönü pek yoktur. Ancak genellikle, anlaşmanın tarafı olan bir işletmenin yakaladığı bir fırsatı değerlendirerek anlaşmayı bozması sözkonusu olur (Akay, 1997: 24).

1.2.2.2.2. Kartel

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, rekabeti ortadan kaldırmak ya da azaltmak yoluyla ve piyasayı etki altına alma amacıyla, hukuksal bağımsızlıklarını koruyarak yaptıkları anlaşmalar, kartel anlaşmaları olarak isimlendirilir. Bu anlaşmaya dahil olan işletmeler de karteli oluşturmaktadır (Büker ve diğerleri, 1997: 511).

Kartel oluşturmada temel amaç, rekabeti ortadan kaldırmak ya da sınırlamaktır. Karteller ulusal düzeyde oluşabildikleri gibi son dönemde dünya ekonomik yapısının küreselleşmesi sonucunda uluslararası düzeyde de olabilmektedir (Büker ve diğerleri, 1997: 511).

1.2.2.2.3. Konsern

Bağımsız hukuksal varlıkları olan işletmelerin, ortak bir yönetime girmeyi kabul etmeleri doğrultusunda işletmeler arası işbirliğine konsern denir (Büker ve diğerleri, 1997: 513).

Konsern'in temel hareket noktası, işletmeleri verimli ve karlı çalıştırmaktır. Bu nedenle konsern'e giren işletmelerin verimsiz çalışıp başarısız olanlarının kapatılması da sözkonusu olabilmektedir (Büker ve diğerleri, 1997: 513).

1.2.2.2.4. Çıkar Grupları

Çıkar gruplarında, çeşitli işletmelerin hisse senetleri belli bir grupta toplanmaktadır. Genellikle bu grubu aile bireyleri ya da birbirine çok yakın kişiler oluşturmaktadır. Sözkonusu grup, ayrı ayrı işletmeleri tek bir amaç doğrultusunda yönetebilmektedir (Akay, 1997: 24).

1.2.2.2.5. İşbirliği İçinde Çalışan İşletmeler

İki ya da daha fazla işletmenin yönetim kurullarının aynı kişilerden oluşturulması durumunda ayrı ayrı her işletmede ortak politikalar sözkonusu olabilmektedir. Bu durumda, işbirliği içinde çalışan işletmeler, biçimsel olmayan ve adı konmamış bir birleşme ile yola devam etmektedir (Akay, 1997: 25).

1.3. İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ

Son yıllarda hızla yayılan ve artık günümüzde dünya ekonomik sistemini tamamen kontrolü altına alan küreselleşme, bölgesel, ulusal ve uluslararası birleşmeleri zaruri hale getirmiştir.

İşletme birleşmelerinin nedenleri arasında pek çok neden sayılabilir. İşletmeleri birleşmeye yönelten bu nedenlerin önem derecesi ise işletmeler arasında farklılıklar gösterir.

İşletme birleşmelerinin nedenleri, dört ana başlık altında toplanabilir.

1.3.1. Genel Nedenler

Genel nedenler, yönetimin etkinleştirilmesi, örgüt yapısının yenilenmesi ve çeşitlendirme (sektör farklılaştırması) ve psikolojik nedenlerdir.

1.3.1.1. Yönetimin Etkinleştirilmesi

Yetenekli bir yönetimden yoksun bulunan veya yetenekli yöneticiler bulma ve istihdam etme olanağı sınırlı olan firmalar, birleşme yoluyla yönetim sorunlarına çözüm yolu arayabilirler (Akgüç, 1994: 866).

Başarılı yatırımcılar, firmalarında profesyonel ve uzman yöneticiler istihdam etmek isterler. Büyük yöneticiler bulamayan veya onları istihdam etme olanağına sahip olmayan işletmeler, bu yöneticilere sahip olan işletmelerle birleşmek suretiyle firmaları için büyük faydalar sağlar. Bu şekilde işletmeler, pazarlama, uluslararası işlemler, yönetim ve organizasyon gibi konularda bilgili ve deneyimli yöneticiler tarafından yönetilirler (Ölçüm, 2001: 14).

1.3.1.2. Örgüt Yapısının Yenilenmesi

Örgüt eskidikçe bürokratik gelenekler yerleşmekte, işletme hızlı işlem yapma yeteneğini kaybetmektedir. Böyle bir durumda personelin kişisel çabaları, girişimleri, yaratıcılığı daha az önemli olmaktadır. Firmanın yapısını canlandırabilmek, değişen koşullara uyum sağlayabilmesi amacıyla birleşme akıllı bir çözüm olmaktadır (Ölçüm, 2001: 14)

1.3.1.3. Çeşitlendirme (Sektör Farklaştırılması)

Çeşitlendirme, herhangi bir şirketin faaliyette bulunduğu sektörlerin sayısını arttırması anlamına gelmektedir ve riskten kaçınmak isteyen birçok şirketin birleşmesinde belirleyici faktördür (Çelik, 1999: 40).

Bir çeşitlendirme stratejisinin şirket değerini arttırabilmesi için aşağıdaki koşullardan en az birinin yerine getirilmesi gerekir (Çelik, 1999: 41):

- Çeşitlendirme sonucunda sağlanacak kazancın, birleşen şirketlerin hisse senedi sahiplerinin portföy yönetimi sonucunda gerçekleştirebilecekleri kazançtan daha büyük olması.
- Çeşitlendirme sonucunda sağlanacak kazancın, birleşen şirketlerin hisse senedi sahiplerinin portföy yönetimleri sonucunda gerçekleştirecekleri kazançtan daha büyük olması gerekir.

1.3.1.4. Psikolojik Etkenler

Kişilerin yönetsel ve finansal alandaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük organizasyonları yönetme tutkusu, işletmenin geleceğini garantiye alma duygusu, demode olma korkusu gibi nedenler birleşme kararlarında etkili olabilmektedir (Akgüç, 1994: 89).

Özellikle aile şirketlerinde, firmanın başında olan yöneticinin emekliliğinin yaklaşması ve yerine devam edecek kimse olmaması durumu, işletmenin satılması için motivasyon oluşturmaktadır (Arpacık, 1998: 28).

1.3.2. Finansal Nedenler

Finansal nedenler, finansman kolaylığı ve vergi avantajlarından yararlanma gibi iki nedene dayanmaktadır.

1.3.2.1. Finansman Kolaylığı

İşletmelerin birleşmeleri sonucunda finansal açıdan daha büyük bir işletme ortaya çıkar. Büyük işletmelerin finansal piyasalara girme olasılığı daha kolay olduğundan, bu piyasadan düşük maliyet ile fon sağlama imkanına kavuşmuş olacaklardır. Bunun yanında işletme, bu piyasalardan borçlanma kapasitesini de artırma imkânına sahip olacaktır. İşletmelerin sermaye piyasalardan düşük maliyetler ile kaynak

sağlaması, ortalama sermaye maliyetini düşürerek, piyasa değerinin artmasını ortaya çıkaracaktır (Büker ve diğerleri, 1997: 504).

İşletmelerin birleşmesi genellikle sermaye piyasalarında fon sunucular tarafından olumlu bir gelişme olarak kabul edilmektedir. Özellikle büyüme eğilimindeki küçük işletmeler, büyük işletmelerle birleştğinde karlılığın artması sözkonusu olacağından, hisse başına kazanç oranı artacak, dolayısıyla hisse senetlerinin piyasa fiyatı yükselecektir (Büker ve diğerleri, 1997: 504).

1.3.2.2. Vergi Avantajlarından Yararlanma

İşletmeleri birleşmeye iten en önemli nedenlerden biri vergi yasalarındaki avantajlardan yararlanmaktır. Birleşme kararı veren işletmelerden biri zararlı diğeri karlı çalışan işletmeler olduğunda, birleşme sonucunda zararlı çalışan firmanın zararı vergi matrahından düşülmekte ve birleşme sonucunda ödenecek verginin azaltılması sözkonusu olabilmektedir (Büker ve diğerleri, 1997: 505).

Birleşme, kar eden işletmeye vergi avantajı sağlaması yanında zarar eden işletmeye de fayda sağlamaktadır. Birleşme zarar eden bir işletmede, tasfiye gibi hukuki ve mali açıdan son derece külfetli bir yola gidilmeksizin önemli bir yeniden yapılanma imkanı sağlamaktadır (www.kobifinans.com).

1.3.3. Ekonomik Nedenler

Ekonomik nedenler, ölçek ekonomisinden yararlanma, rekabetin azaltılması ve yeni pazarlara girme gibi üç ana başlıkta toplanabilir.

1.3.3.1. Ölçek Ekonomisinden Yararlanma

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken üretim ve satış aşamalarında birçok sabit gidere katlanmak zorundadır. İşletmelerin birleşmeleri sonucunda, her bir

işletmenin katlanmış olduğu sabit giderler toplamının azalması sözkonusudur. Birleşme ile işletmelerin daha büyük kapasitelerde üretim yapmaları, mevcut araç gereçlerin daha verimli kullanılması, verimlilik sonucunda birim maliyetlerin düşürülmesi sağlanır (Büker ve diğerleri, 1997: 504).

Birleşme sonucunda ölçek ekonomilerinin işletmelere sağladığı fayda daha ayrıntılı bir biçimde şu şekilde açıklanabilir (Ölçüm, 2001: 17):

- Birleşme yoluyla artan üretim olanakları ve rasyonel kullanım sayesinde, maliyetler düşer ve işletmenin pazardaki etkinliği artar.
- Birleşme ile ölçek ekonomilerinden yararlanılarak firmalarca daha yüksek maliyetli Ar-Ge projeleri uygulanabilir.
- Birleşen firmalar, ölçek ekonomisinden yararlanarak piyasadaki gücünü ve ağırlığını arttırdığı gibi pazarlama fonksiyonunu da daha etkili bir biçimde gerçekleştirir.
- Firma büyümenin bir sonucu olarak bazı maliyet oluşturuıcı girdilerini daha ucuza temin eder.
- Birleşen firmalar ölçek ekonomisinden yararlanarak daha iyi şartlarda finansman kaynağı elde ederler.

1.3.3.2. Rekabetin Azaltılması

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılacak birleşmeler, rekabetin azaltılması açısından önemlidir. Birleşen işletmeler toplam arzın daha büyük bir kısmına sahip olarak pazarda bu güçten faydalanabilirler (Ölçüm, 2001: 17).

Birleşme sonucunda işletmelerin büyümesi, piyasadaki rekabet gücünün artmasını sağlar. Artan rekabet gücü pazarlama fonksiyonunu daha etkin biçimde yürütülmesine olanak sağlar. Ayrıca birleşme sonucunda işletmelerin dağıtım kanallarının ve piyasalarının birleşmesi de fiyatlama ve dağıtımda etkinlik sağlar (Büker ve diğerleri, 1997: 504).

1.3.3.3. Yeni Pazarlara Girme

Yeni pazarlara girmek, bu pazarlara girmek isteyen işletmeler için genellikle kolay olmamaktadır. Yeni pazara girmek için şirketin çok az tecrübesi olduğu alanda, teknik kaynaklarını yoğunlaştırması gerekebilir ya da teknik bilgiyi elde etmesi zor, yüksek maliyetli ve başarı şansı düşük olabilir. Bu durumda başarılı bir şirketle birleşmek ya da satın almak, yenisini kurmaktan daha ucuz ve zahmetsiz olmaktadır (İpekten, 1995: 210).

1.3.4. Teknik Nedenler

Teknik nedenler, teknoloji transferi, teknik donanım eksikliği ve değerli sınai haklara sahip olmadır.

1.3.4.1. Teknoloji Transferi

Bir işletmenin dış kaynaklı teknoloji transferinin yolları lisans anlaşmaları, birleşme ve devralmalar ile ortak girişimlerdir (Akdemir, 1992: 159). Bu durumda teknoloji transferi hem işletme birleşmelerinin nedeni hem de bir sonucu olmaktadır.

Küreselleşme sürecinde işletmelerin sürekli Ar-Ge ve teknoloji üretmesi ya da satın alması gerekmektedir. İşletmelerin birleşmesi ile ortaya çıkan yeni ve daha büyük işletmelerin imkânları da artacağından, teknolojiyi geliştirmek için daha çok kaynak ayırmak mümkün olacaktır (Büker ve diğerleri, 1997: 505).

Global işletmelerde, bir merkezden koordine edilmesi gereken faaliyetlerin başında Ar-Ge faaliyetleri ve teknoloji geliştirme yer almaktadır. Geliştirilen teknolojiden birleşme kapsamındaki bütün işletmelerin yararlanması mümkün olacağından, aynı teknolojinin birlikte kullanılması sağlanmış olur (Büker ve diğerleri, 1997: 505).

1.3.4.2. Teknik Donanım Eksikliği

Üretim sırasında teknik donanım eksikliği olan, makine ve teçhizat ihtiyacına cevap veremeyen işletmeler, birleşme yoluyla bu soruna son verebilirler. Bu nedene dayalı birleşme ile işletmelerin asıl üretim güçleri de birleşmenin etkisiyle işlerlik kazanacağından, teknik yönünün üretim gücünü arttırıcı nitelik taşıması sağlanır (Ölçüm, 2001: 18).

1.3.4.3. Değerli Sınai Haklara Sahip Olma

Firmalar, değerli sınai haklardan, onlara sahip diğer firmalarla birleşerek yararlanabilir, yeni buluş kapasitelerini genişletebilirler ya da patent açısından gelecekte sorun yaratabilecek firmaları satın alarak patent durumlarını güçlendirebilirler (www.kobifinans.com.tr).

1.3.5. İşletme Birleşmelerinde Sinerji

İşletmelerin bir araya gelerek birleşmelerinin altında yatan ana neden daha fazla fayda sağlamaktır. Bu fayda, nakit akımlarında meydana gelecek bir artış olabileceği gibi risklerin azaltılması veya pazardaki rekabetin azaltılması da olabilir. Tüm bu faydalar genel olarak “sinerji” olarak adlandırılmaktadır. Birleşmelerin meydana gelmesindeki en önemli etken, birleşme ile meydana gelecek olumlu sinerji etkisinden yararlanmaktır (Akay, 1997: 14).

Sinerji, bir sistemi oluşturan unsurların birleştirilmiş faaliyetlerinden oluşan toplam sonucun, tek tek bütünü oluşturan unsurların faaliyetlerinden elde edilen sonuçların toplamından daha büyük olmasıdır. İşletme birleşmelerinde de, işletmelerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan yeni işletmenin değerinin, işletmelerin birleşmeden önceki ayrı ayrı değerlerinin toplamından daha büyük olması olarak tanımlanabilir (Çelik, 1999: 31).

Çelik sinerjiyi, şu şekilde formüle etmektedir (Çelik, 1999: 33):

$$\text{Sinerji} = V_{AB} - (V_A + V_B)$$

V_{AB} : Birleşme sonrası işletme değeri.

V_A : Birleşme öncesi A işletmesinin değeri.

V_B : Birleşme öncesi B işletmesinin değeri.

1.3.6. İşletme Birleşmelerinin Faydaları

İşletme birleşmelerinin faydaları genel olarak şu şekilde belirtilmektedir (Üstün, 1998: 19):

- İşletmelerin büyümesi ve gruplaşması ile birlikte planlama olgusunun yerleşmesi.
- Ekonomik dengenin kurulması.
- Daha yüksek satın alam gücüne ulaşılması.
- Büyümenin bir sonucu olarak ortaya çıkan iç ve dış denetim zorunluluğu ve mali etkinliğin sağlanması.
- Sermaye piyasası araçlarının daha kolay kullanılması.
- Sabit ve değişken maliyetlerin azaltılması.
- Ar-Ge çalışmalarında gelişmeler.
- Üretimde çeşitlemenin sağlanması.
- Yönetimsel performansın artması.
- Piyasanın kontrol edilebilir olması.

Şahin ise, Akdemir'in birleşmelerden sağlanan yararları yedi başlık altında topladığını belirtmektedir (Şahin, 2000: 92).

- Teknolojik yenilenme.
- Finansman sorununa çözüm bulma.
- Tek pazardan pay alma.

- Ortaklıktan elde edilen getiriyle yeni yatırımlar yapma.
- Ürün kalitesini ve kapasitesini arttırma.
- Ortaklığın mevcut pazarlarından yararlanmak.
- Sürekli bir know-how akışı.

1.3.7. İşletme Birleşmelerinin Sakıncaları

İşletme birleşmeleri her zaman beklenen ideal durumu ortaya çıkarmayabilir. Zaman zaman işletme birleşmeleri olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. İşletme birleşmelerinin, birleşen işletmeler açısından sakıncalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Üstün, 1998: 20).

- Ticaret unvanının, dolayısıyla mevcut müşterilerin yitirilmesi.
- Vergilerin, ücretlerin ve diğer maliyetlerin artması.
- Genişlemeden dolayı daha büyük ve modern bina ihtiyacı, sosyal tesisler ve bunun gibi yerlerin gerekliliği.
- Kişisel çekişmeler ve geçimsizlikler, eski ve yeni yönetimde tarafların huzursuzluğu.
- Birleşme sonrası uzun yıllar düşük performansla çalışmak zoruna kalmak.
- Birleşen işletmeyi çok yüksek ya da düşük değerlendirme olasılığı.

Ayrıca şirket birleşmelerinde özellikle üstünde durulan sinerji kavramı da her zaman beklenen sonucu ortaya çıkarmayabilmektedir. Mevcut örnekler ideal durum ile gerçekler arasında büyük farkların olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar şirket birleşmelerinin %60 oranında başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. A.T.Kearney Danışmanlık Şirketi'nin 1990'lı yıllarda yapılan 115 şirket birleşmesini 24 aylık bir dönemde ele alan araştırmasında hisse değer kayıpları yanı sıra örneklerin %57'sinde karlılığın da azaldığı, örneklerin %14'ünde ise herhangi bir değişimin yaşanmadığı saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre maliyet avantajı sağlamak ve kısa dönemde gelir artışı elde etmek amaçlı yapılan şirket birleşmeleri genellikle başarısız olurken, daha uzun soluklu ve ileri görüşlülükle saptanmış bir strateji doğrultusunda yapılan birleşmeler başarıyı getirebilmektedir. Kısacası özensiz

ve bilinçsizce yapılmış bir birleşme ile değil sinerji oluşturarak $2+2=5$ 'e ulaşmak, $2+2=3$ ile karşılaşmak daha sık rastlanılır bir sonucu ifade etmektedir (www.koniks.com).

1.4. İŞLETMELERİN BİRLEŞME SÜRECİ

Uygulamada tüm işletme birleşmelerinin başarıyla tamamlandığını ileri sürmek güçtür. Uygulamada başarıyla tamamlanmış işletme birleşmeleri olduğu kadar bundan çok daha fazla tamamlanamayan işletme birleşmesi çabaları da vardır. Birleşmelerin tamamlanamamasının altında yatan temel neden, tarafların birleşmeden bekledikleri faydaların birbirleriyle örtüşmemesidir. Bunun nedeni ise işletmelerin birleşme sürecine yeterince önem vermemeleridir (Çelik, 1999: 59).

Birleşme süreci zor ve karmaşık bir süreçtir. Çelik'e göre işletmeler birleşme süreci tamamlanıncaya kadar yaklaşık olarak 2000 temel adım atar ve 10000 rutin olmayan karar verir. Bu kadar karmaşık bir sürecin başarı ile tamamlanabilmesi için sürecin her bir aşamasının ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekir. (Çelik, 1999: 59).

Birleşme süreci genel olarak üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar, birleşmenin planlanması, birleşilecek şirketlerin araştırılması ve seçimi ile belirlenen işletme ile birleşme görüşmelerinin gerçekleştirilmesidir. (Gren, 1990: 21; alıntılanan Yücel, 2001: 33).

1.4.1. Birleşmenin Planlanması

İşletmeler birleşme veya devralma faaliyetlerine (diğer bir anlatımla satın alma, satma faaliyetlerine) girmeden önce, bu süreci her yönüyle planlamalıdırlar. Birleşme süreci karışık ve emek isteyen bir süreçtir. Bu sürecin alıcı ve satıcı firmaların kaynakları, işlemleri ve sorumlulukları tarafından kuşatıldığını, her birinin sırasıyla bütünleştirilmesi ve sonuçta firmanın genel strateji ve kültürüyle uyumlaştırılması gerektiğini düşünmek doğru olur (www.ikademi.com).

Stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biri, gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri bugünden belirleyerek, ona göre hareket etmektir. Stratejik planlama, birleşme kararı alan işletmeleri için yönetimde bir araç değil, bir yönetim biçimidir. Geleceği göz önünde bulundurarak bugün ne yapılması gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları kapsamaktadır (Tümer, 1993: 108).

İşletmenin amaçları belirlendiğinde bu amaçlara uygun kriterler belirlenmelidir. Bu kriterler, endüstrinin büyüme oranı, yasal düzenlemelerin derecesi, endüstriye giriş engelleri gibi endüstriyi ilgilendiren kriterler yanında hedef şirketin yönetim gücü, pazar payı, karlılığı, ölçek ve sermaye yapısı gibi şirketi ilgilendiren kriterler de olabilir. Birleşme kararı vermiş bir şirket için belirlenen kriterlere şunlar örnek verilebilir (Çelik, 1999: 62).

Uygunluk: Birleşme için aday işletmenin uygun olması ifade edilmesi oldukça zor bir kriter olmasına rağmen birleşme sürecinde çok önemli rol oynamaktadır. Uygunluk kriteri; insan kaynağı, fiziksel kaynaklar, teknoloji, pazarlama, finansal kaynaklar, çevresel uygunluk gibi açılardan değerlendirilebilir.

Büyüklik: İşletmenin birleşme kararı vermesindeki asıl amacı, firma ölçeğini arttırmak ise birleşilecek işletmenin büyüklüğü en önemli kriter olacaktır. Planlama aşamasında, bir büyüklük standardının belirlenmesiyle, bu standartlara uygun olmayan işletmeler elimine edilmiş olacaktır.

Sermayenin Verimliliği: Potansiyel bir birleşme, yatırımlar üzerine minimum getiri oranı ya da beklenen getiri oranına göre değerlendirilmiş olmalıdır. Bu getiri oranı şu şekilde belirlenebilir:

- İşletmenin tarihi yatırımları üzerinden hesaplanan getiri oranına göre.
- O sektörde faaliyet gösteren önde gelen işletmelerin getiri oranına göre.
- Rakip işletmelerin getiri oranına göre.
- İşletmenin alternatif maliyetlerine göre.

Şirketin Güçlü Yönlerini Kullanabilme Potansiyeli: Birleşmek isteyen işletmenin güçlü olduğu alanları belirlemesi ve bu gücü en iyi kullanabileceği adayların seçimi için çalışması gerekmektedir.

Şirketin Zayıf Yönlerini Güçlendirme Potansiyeli: İşletmenin varlıklar ya da uzmanlıklar açısından zayıf yönlerinin belirlenmesi, bu zayıf yönlerini güçlendirecek adayların bulunmasında kolaylık sağlayacaktır. Ürün hattına yeni ürünler katma, yeni pazarlara girme, teknik bilgi, pazarlama gücü, arz kaynakları gibi konularda işletmenin zayıflıklarının belirlenmesi, seçilecek adayla ilgili kriterlerin belirlenmesinde büyük faydalar sağlar.

Kazançlarda İstikrarın Sağlanması: Bazı sektörlerde dönemsel dalgalanmalar söz konusu olabilmektedir. Bu alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, çeşitlendirme yoluyla, gelirlerde istikrarı sağlayacak özelliklere sahip işletmelerle birleşmek isterler. Böylece birleşme planlaması yapan işletme, bu tip dönemsel dalgalanmalar yaşayan işletmeleri analiz dışı bırakabilir.

Sayılan kriterler göz önünde bulundurularak adaylar arasında bir fikir oluşumu sağlanabilmekte ve gereksiz para, zaman ve enerji kaybı engellenmektedir.

Simit, Furman'ın, birleşmenin planlanmasının altı aşamada gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu aşamalar şöyle sıralanabilir (Simit, 2007: 35).

Birleşme Amacının Belirlenmesi: Amaç, belirli bir süre içinde birtakım faaliyetleri geliştirerek ulaşılması istenen sonuçlar olup, genel hedefler altında, bu hedeflere ne kadar zamanda, ne miktarda ulaşılacağını göstermektedir.

Çevre Analizi: Bu aşamada işletmenin, pazar, üretici ve tüketicileri, rakipleri, özkaynak ve yetenekleri çevrenin etkilerine bağlı olarak maruz kalacağı fırsat ve tehlikeler analiz edilmektedir.

İşletme Analizi: Bu aşamada çevredeki fırsatlardan yararlanmak, tehlikeleri bertaraf etmek için işletmenin sahip olduğu kaynaklar incelenerek, işletmenin gücü belirlenmektedir. Üst yönetim tarafından iç ve dış çevre değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılarak, şirketin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin kuvvetli ve zayıf yönleri analiz edilmektedir. Örgütün vizyon ve misyon bildirileri gözden geçirilerek ya da hazırlanarak örgütte ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulmaktadır. Bu aşamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve seçimlerin yapılmasıdır.

Birleşme Stratejisinin Belirlenmesi: Belirlenen birleşme amacına ve yapılan çevre ve işletme analizi sonuçlarına göre amaca götürecek strateji belirlenmektedir. Birleşme stratejisi, ya mevcut stratejiyi geliştirme ya da yeni stratejiyi seçme şeklinde olmaktadır.

Standartların Belirlenmesi: Bu aşamada birleşme ile ulaşılmak istenen amaç ve hedefler, yönetimin öncelik ve değerlerine göre tanımlanmakta ve standartlar belirlenmektedir. Sonraki aşama olan birleşmenin uygulanması sürecinde, fiili durum ile belirlenen standartlar karşılaştırılmaktadır.

Hedef İşletmenin Değerlendirilmesi: Hedef işletmenin finansal ya da finansal olmayan hedeflere ulaşmada ne derece etkili olacağı ve alıcı işletmenin stratejisini ne ölçüde tamamladığı değerlendirilmektedir. Bu aşamada temel konu stratejik uyumun hangi oranda sağlanabildiğidir.

1.4.2. Birleşilecek Şirketlerin Araştırılması ve Seçimi

Bu aşama, belirlenen kriterlere uygun olan aday işletmeler arasında yapılacak değerlendirme ve en uygun adayın seçilme sürecidir.

Uygulamada belirlenen kriterlere tam olarak uyan bir adayın bulunması zor ise de istenilen kriterlerin çok üzerinde ya da çok altında olan adayların elemine edilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda ideal adayın belirlenmesi, işletmenin sahip olmadığı ya da yeterli düzeyde sahip olamadığı tamamlayıcı gücü elde etmesini sağlayacaktır. Örneğin bir işletmenin kendilerinden tam olarak yararlanamadığı

yetenekli bir yönetim kadrosu varsa, en uygun birleşme adayı hızla büyüyen fakat bu büyüme eğilimini destekleyecek yönetim kadrosundan yoksun bir işletme olacaktır (Çelik, 1999: 65).

1.4.3. Birleşme Görüşmeleri

Birleşme görüşmelerindeki en önemli iki sorun, birleşmede ne kadar ne nasıl ödeme yapılacağı ile birleşme sonunda yeni işletmeyi kimin yöneteceği (Çelik, 1999: 66).

Birleşme görüşmelerinde işletmelerin yöneticilerinin ne olacağı, son derece önemli bir sorun olmaktadır. Özellikle sahipliğin ve yönetimin aynı kişilerde olduğu aile işletmelerinde ve küçük işletmelerde, daha büyük bir işletmeyle birleşme durumunda, küçük işletme yöneticisi konumunu koruma konusunda birtakım endişeler taşımaktadır. Bunun yanında halka açık ve hisse senedi sahipleri tarafından kontrol edilme imkanı olmayan işletmelerde de birleşme durumunda aynı çekinceler söz konusu olabilir. Eğer satın alan işletme eski yönetimi korumayı kabul ederse o zaman yönetim birleşmeyi desteklemekte ve hisse senedi sahiplerine birleşmeyi onaylamasını önerebilmektedir. Eğer eski yönetim görevden alınıyorsa çok büyük bir ihtimalle birleşmeye karşı bir direnç ortaya çıkmaktadır (Çelik, 1999: 66).

Birleşmenin maddi boyunun analizinde, alan işletme açısından işletme birleşmesinden beklenen nakit akımının bugünkü değerinin, alınması planlanan işletme için yapılacak ödeme tutarını aşp aşmadığı belirlenir. Birleşme teklifinde bulunulan işletme açısından ise, birleşme sonrasında oluşacak yeni işletmenin tahmini nakit akımı ile işletmenin kendi başına faaliyetini sürdürmeye devam etmesi durumunda gelecekte elde etmeyi beklediği nakit akımının bugünkü değerinin karşılaştırılması sonucunda değerlendirilmelidir (Çelik, 1999: 68).

Ancak, yöneticilerin birleşme sonrası konumu ya da finansal konuların, birleşme sürecinde hiç gündeme gelmediği birleşmelerde olmuştur. Örneğin “Daimler-

Chrysler” birleşme sürecinde ana konular çözümlenmeden, finans ve personel konuları gibi tartışmalı alanlara hiç girilmemiştir (Aydemir, 1998: 50).

İşletme birleşmelerinde bir diğer önemli taraf aracılardır. Aracılar, birleşme taraflarını bir araya getiren, işletmelerin değerlemelerini yapan, yasal düzenlemeler hakkında danışmanlık hizmeti veren, pazarı araştıran taraflar olarak birleşme sürecine katılırlar (Çelik, 1999: 69).

1.4.4. Birleşmenin Başarısı

Bir birleşmenin başarı değerlendirilmesi yapılırken, sadece karlı bir anlaşma yapılmasının dışında, başarılı bir entegrasyon sağlanmalıdır (Arslan, 1999: 47)

Birleşme girişimleri ve görüşmeleri çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Birleşmelerin ya da birleşme girişimlerinin başarısız olma durumlarında ana etmenler, birleşme öncesindeki finansal beklentilerin gerçekleşmemesi, kültürel uyumsuzluk, kilit personelin işten ayrılması olarak sayılabilir (Arslan 1999, 48).

İşletme birleşmelerinin başarısı şu temellere dayanmaktadır (Arpacık, 1998: 52):

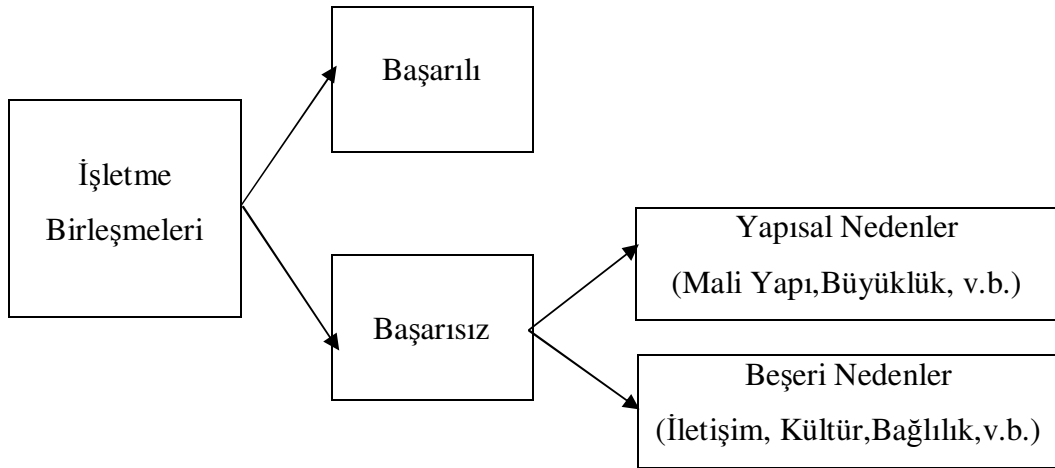
- Ortak hedef ve anlayışa sahip olunması: Ortak hedef belirlenmemesi ya da belirlenen hedeflere uygun stratejilerin izlenmemesi birleşmenin başarısız olmasına neden olmaktadır.
- Birleşecek işletmelerin denk kuvvetler olması: İşletmenin herhangi birinin mali durumunun iyi olmaması ya da belirlenen hedefleri gerçekleştirecek güce sahip olmaması birleşmenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Birleşme görüşmelerinin titizlikle gerçekleştirilmesi: Birleşme niyeti olan işletmelerin görüşmelere gerekli özeni göstermeleri ve mümkün olan en üst düzeyde katılım göstermeleri, birleşme sürecini olumlu yönde etkilemektedir.

- İşletme yetki ve sorumluluklarının tam olarak dağıtılması: birleşme sonrasında bütçe sistemi, sermaye harcama yetkisi, benimsenen işletme politikası gibi konular yönetim açısından önemlidir.

Devralınan işletmenin SWOT analizinin gerçekçi bir şekilde yapılmaması, birleşen işletmelerin büyüklüklerinin çok farklı olması nedeniyle işletme yöneticileri arasında çıkan diyalog eksikliği, devir alınan işletmenin başarısız yöneticilerinin değiştirilmemesi, birleşen işletmeler arasında etkin bir raporlama sisteminin kurulamaması, devir alan işletmenin bilinçli bir birleşme programının olmaması gibi nedenler başarısız birleşme örneklerine neden olmaktadır. Daimler'in Chrysler'i satın alması, ATIT ve First Union evliliği başarısız birleşmelere örnek gösterilmektedir (www.kykonline.com). Örneğin Daimler-Chrysler birleşmesi 1998'de gerçekleşmiş, ancak hissedarların birbirlerini, yatırımcıları zarara uğrattıklarına dair suçlamalarıyla Aralık 2007'de Daimler'in Chrysler'i satmasıyla sona ermiştir (www.yenibiris.com).

Birleşmelerde başarının anahtarı kültürel uyumun sağlanması, güçlü bir iletişimin kurulması, kilit pozisyonlarda çalışanların elde tutulması olarak gösterilmektedir. HP ve Compaq evliliği başarılı işletme birleşmelerine en çok örnek olarak gösterilen birleşmelerden biridir. Diğer bir işletme başarılı birleşme ise BNP ve Paribas gruplarının birleşmesidir. Birleşme karlılık açısından Avrupa'da dönemin en büyük finansal grubunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ülkemizde son dönemde gerçekleşen Aycell ve Aria işletmelerinin Avea çatısı altında birleşmesi, Yapı Kredi Bankası'nın Koçbank ile birleşmesi, başarılı birleşme örnekleri olarak gösterilebilir (www.kykonline.com).

Aşağıdaki şekilde işletmeler birleşmelerin başarısızlık nedenleri gösterilmiştir.



Şekil 1.1. İşletme Birleşmelerinin Başarısızlık Nedenleri

Kaynak: Arslan Halil Bader, Şirket Evliliklerinde Başarısızlığın Temel Nedenleri, 2001: 48.

1.5. DÜNYA VE TÜRKİYE'DE İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN DURUMU

1.5.1. Dünya'da İşletme Birleşmelerinin Durumu

Son yıllarda başta finansal hizmet sektörü olmak üzere, dünyada yoğun bir birleşme dönemi yaşanmaktadır. İşletme birleşmeleri, ortak girişimler ve ele geçirmeler ABD'de büyük bir hızla devam ederken, Avrupa'da da para birliğine geçilmesi ile birlikte hızlanmış, dünyanın diğer bölgelerinde ise yaşanan finansal krizlerin çözümü olarak ortaya konmuştur (Ölçüm, 2001: 32).

Ertürk, işletme birleşmelerinin tarihsel süreç açısından dönemsel olduğunu belirtmektedir. En yoğun oldukları zaman da, hisse senedi fiyatlarının yükselme eğiliminde olduğu zamanlardır (Ertürk, 1986: 28).

ABD'de birleşmeler yüzyılın başından itibaren gerçekleşmeye başlamıştır. Ancak özellikle 1980'li yıllardan itibaren şirket evliliklerinin sayısı bir hayli

fazlalaşmış, 1990'lı yıllardan sonra dünya ekonomik sisteminin tek kutuplu hale gelmesiyle iyice hızlanmıştır. 1980'li yıllarda ABD'de gerçekleşen birleşmeler genellikle General Motors, General Electric, IBM gibi dev şirketleri kapsamaktadır (Akay, 1997: 27).

Avrupa'da ise 1950'li yıllara kadar birleşmelere pek rastlanmamıştır. Birleşmelerde 1965'li yıllara kadar artış, daha sonra ise azalma görülmeye başlamıştır. Bu azalışın monopolu önleyici yasalardan kaynaklandığı tahmin edilmektedir (Akay, 1997: 30).

Son dönemde küresel ekonomi düzeninin etkisiyle işletme birleşmeleri çok hızlı bir biçimde gelişmiştir.

2000'li yıllardan itibaren işletme birleşmeleri, Rusya'nın yıkılış sonrası geri dönüşü, Çin ekonomisindeki önlenemez büyüme, Uzakdoğu'nun Asya krizinin etkilerini tamamen atmış olarak dünya ekonomisinde yeniden yerini alışıyla en üst noktaya ulaşmıştır.

1.5.2. Türkiye'de İşletme Birleşmelerinin Durumu

Türkiye'de işletme birleşmeleri daha çok zor durumda olan işletmelerin tekrar ekonomiye kazandırılması, kurtarılması amacıyla yapılmıştır. 1950'lerden sonra başlayan ve özellikle bankacılık sektöründeki görülen birleşmelerin amacı da bu olmuştur (Akay, 1997: 32).

Ülkemizde gerçekleştirilen işletme birleşmelerinin bilinen en eski tarihli 1874 yılında gerçekleşen Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-ı Osman-i Şahane'nin birleşmesidir (Akay, 1997: 32).

Türkiye'deki bankacılık kesiminde gerçekleştirilen birleşmeler için genel bir kural olarak; durgunluk dönemlerinde zor durumdaki bankaların diğerlerince devralındığı, yükselen piyasa koşullarında ise büyüme amaçlı birleşmelerin

gerçekleştirdiği söylenebilir. 1933 yılında gerçekleştirilen Türkiye Sanayi ve Kredi Bankasının Sümerbank'a devri ile Üsküdar Bankası'nın Türk Ticaret Bankası'na devri, 1930'lu yıllarda tüm dünyada yaşanan ekonomik bunalım sonucu bankacılık sektöründe yaşanan sıkıntıların sonucudur. Aynı şekilde 1958 istikrar programından sonra başlayan bunalım neticesinde 1959 yılında Muha Bank ve Tümsu Bank, Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası çatısı altında, mali yapıları zayıf olan Türk Ekspres Bankası ile Buğday Bankası 1962 yılında Anadolu Bankası çatısı altında birleştirilmiştir. 1963 yılında ise Ankara, İstanbul ve İzmir Halk Sandıkları Halk Bankasına devredilmiştir. 1980 sonrasında yaşanan ekonomik krizlere paralel olarak zor durumdaki bankalar birleştirilmişlerdir. 1983 yılında İstanbul Bankası, Hisarbank ve Odibank, 1984 yılında ise İstanbul Emniyet Sandığı T.C. Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. 1988 yılında Anadolu Bankası ile Emlak Kredi Bankası Türkiye Emlak Bankası adı altında biraraya gelmişlerdir. 1989 yılında T.C. Turizm Bankası Türkiye Kalkınma Bankası ile 1992 yılında Türkiye Öğretmenler Bankası Türkiye Halk Bankası ile yine aynı yıl Denizcilik Bankası Türkiye Emlak Bankası ile birleştirilmiştir (www.ikademi.com).

Türk şirketlerinin birleştirilmesinde vergi avantajları nedeni ile aynı holding bünyesinde yer alan iki şirketten zarar eden şirketin karlı şirketle birleştirilmesine sıklıkla rastlanılmaktadır. En son Çukurova grubunun grubun büyük bankası Yapı Kredi Bankası ile daha küçük ölçekli Pamukbank'ı birleştirme kararı BDDK tarafından kabul edilmeyerek Bankanın TMSF'ye devredilmesine karar verilmiştir. Daha sonra ise TMSF kararı ile Pamukbank Halk Bankası ile birleştirilmiştir (www.ikademi.com).

Türkiye'de son dönemde birçok banka el değiştirmiştir. Ancak bu birleşme ve satın almalar genellikle piyasa koşulları gereği ve alıcı ile satıcının ortak kararları doğrultusunda gerçekleşmiştir. Bu birleşmelere örnek olarak Yapı Kredi Bankası ile Koçbank birleşmesini örnek gösterilebilir.

Ülkemizde sadece bankacılık sektöründe değil, diğer sektörlerde de 1980 sonrası uygulamaya konulan istikrar tedbirleri ile dışa açılma, liberalleşme, serbest pazar ekonomisine geçiş teşvik edilmiş, bunun sonucunda birleşmeler daha da önem

kazanmıştır. Öte yandan yabancı şirketlerle birleşmeler de gündeme gelmiştir. Bu durumu oluşturan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.ikademi.com):

- Özellikle Japon şirketlerinin Türkiye'yi Avrupa pazarına girmek için köprü olarak görmesi (ileride Avrupa Birliği'ne gireceği varsayımının da bu görüşte etkisi vardır).
- Türkiye'deki ucuz işgücü ve Avrupa pazarlarına yakınlık.
- Avrupa Birliği'ne hazırlık içinde olan Türkiye'deki büyük sanayi gruplarının, bu piyasalardaki rekabet gücünü artırmak amacıyla, yeni teknoloji yatırımlarına yönelme zorunluluğu duymaları ve bunun gerektirdiği sermaye ve bilgi birikimini (know-how) yabancı ortak temin ederek karşılamayı düşünmeleri.
- 1980'den itibaren uygulanmaya başlanan ekonomik politikalara yeterince ayak uyduramayarak dar boğaza giren bazı şirketlerin kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla yabancı ortaklara açılmayı hedeflemeleri.

Deloitte Türkiye'nin 2007 Yılı Birleşme ve Satın Almalar Raporuna göre, 2007 yılında Türkiye'de meydana gelen birleşme ve satın almaların bilançosu şöyledir (www.hurriyet.com.tr):

Türkiye'de 2006 yılında 19 milyar dolar düzeyinde gerçekleşen birleşme ve satın alma işlemlerinin hacmi, 2007'de gerçekleşen 162 işlemde 20,6 milyar dolara ulaşmış durumdadır. Küresel finansal piyasalardaki dalgalanmalardan dolayı işlemlerin toplam hacminin 2008 yılında ise 15 milyar dolara kadar düşebileceği öngörülmektedir.

Deloitte Türkiye'nin 2007 Yılı Birleşme ve Satın Almalar Raporuna göre, son beş yılda dev boyutta işlemler ve özelleştirmelerin ağırlık kazanması ile Türkiye'nin, bölgenin en büyük satın almalarına ev sahipliği yaptığı belirtilerek, özelleştirmeler ve TMSF satışlarının, son beş yıldaki işlem hacminin yaklaşık %40'ını oluşturduğu kaydedilmiştir.

Bu süre içinde 650'den fazla işlemle toplam 75 milyar dolarlık işlem hacmi gerçekleştirilmiş, son üç yılda girişim sermayesi fonları Türkiye'ye 6,5 milyar dolarlık yatırım yapmıştır. En fazla işlemin ise finansal hizmetler, enerji ve gıda sektörlerinde görülmektedir. Rapora göre, 20 milyar dolarlık işlem hacminin, yaklaşık 15 milyar dolarlık yüzde 77'sinin yabancı yatırımcılar, yüzde 12'sinin ise girişim sermayesi fonları tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Körfez bölgesi yatırımcılarının ise 2007'de 2,1 milyar dolar ile toplam hacmin yüzde 10'unu yakaladığı görülmektedir.

2007'nin en büyük işlemi, 2,7 milyar dolarlık değer ile ING Bank'ın Oyak Bank'ı satın almasıdır. 2007'deki en büyük 5 işlem, toplam hacmin yüzde 40'ını oluşturmaktadır. 2007 yılında finansal hizmetler sektörü, 32 işlem ve 6.4 milyar dolar ile en çok ilgi gören sektör olmuş, gayrimenkul sektörü de beklenen çıkışını 2007'de gerçekleştirmiştir. Girişim sermayesi fonları 2007 yılında 24 işlem ile toplamda tahmini 2,5 milyar dolarlık yatırım gerçekleştirmiştir.

2008 yılında ise işletme birleşmeleri küresel ekonomik kriz nedeniyle bir hayli yavaşlamıştır. Kamu sektörüne ait işletmelerin planlanan özelleştirmelerinin birçoğu mevcut piyasa şartlarının olumsuzluğundan dolayı ertelenmiş, özel sektör ise küresel krizden büyük oranda etkilendiği için büyüme amaçlı birleşmeler gerçekleşmemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAM VE ÖNEMİ

Yönetim süreci artık yalnızca örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini değil, aynı zamanda bir örgüt üyesi olarak işgörenlerin ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması görevini de üstlenmek durumundadır. Bu gereksinimler de iş tatmini kavramı içerisinde kendine yer bulmaktadır.

2.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir (Baş, 2002: 19).

Literatürde iş tatmini ile ilgili birbirine yakın anlamlar ifade eden tanımlamalar olmakla birlikte, genel geçer bir iş tatmini tanımına rastlamak pek mümkün değildir.

İş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur (Erdoğan, 1996: 32). İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). İş tatmini, kişinin iş tecrübesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler şeklinde tanımlanabilir (Luthans, 1995: 126). İş tatmini, iş görenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumudur ve eğer iş gören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olmaktadır (Örücü ve Esenkal, 2005: 145). İş tatmini, kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Akıncı, 2002: 1). Baş, iş tatmini tanımına en yakın genellemenin, Locke (1976) tarafından yapılan ve diğer pek çok araştırmacı tarafından da baz alınan “birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durum” tanımlaması olduğunu belirtmektedir (Baş, 2002: 19). Yapılmış olan bir başka tanıma göre iş tatmini, işgörenin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanır (Türk, 2003: 17). Yine bir başka tanımlamaya göre, eğer kişinin işine karşı

gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz ise iş tatmini yoktur kişi yaptığı işten memnun değildir (Türk, 2003: 12).

İş tatmininin yükseltmesindeki en büyük etken, işgörenler için ideal bir ortamın yaratılmasıdır. Böylelikle, işgörenlerin daha yüksek performansla çalışması sağlanacak ve buna bağlı olarak verilecek olan hizmetin kalitesi yükseltilmiş olacaktır. Bu durum, güdüleme kavramının gündeme gelmesine neden olur. Güdüleme, örgütün bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçirilmesi ve desteklenmesi sürecidir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle işgörenin, işyerinden duyduğu beklentilerinin ne olduğunun tespit edilmesi ve bu beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının ya da aşıldığının belirlenmesi gerekir (Örücü ve Esenkal, 2005: 146).

2.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1995: 126):

- İş tatmini işe karşı duyulan duygusal bir tepkidir. Gözle görülemez ancak anlaşılabilir. Bu nedenle de ölçülmesi çok zordur.
- İş tatmini beklentilerin ne derece karşılandığı ile saptanır.
- İş tatmini birbirinden farklı unsurları temsil eder. Smith, Kendall ve Hulin'e göre bir işin en önemli özelliklerini yansıtan beş unsur vardır. Bunlar, işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yöneticiler ve diğer çalışanlardır.

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duyguların da bir belirtisidir. İş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve bir yapıyı meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Şimşek ve diğerleri, 1998: 167).

İşgörenin iş tatmininin sağlanması işgören tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. Eğer işgören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa, verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda iş tatmini çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve sonuçta karlılığını etkileyen önemli bir ögedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145).

Barutçugil, iş tatmininin önemini maddeler halinde belirtmektedir (Barutçugil, 2004: 389):

- İş tatmini, değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde, değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.
- İş tatmini, bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerin ve elde ettiklerinin farkında olmama ve/veya bunları tam ve doğru biçimde algılamama olasılığı her zaman vardır.
- İş tatmininin işe ve ilişkilere ve karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman için kolay değildir.
- Çalışanları kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.

2.2. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

İş tatmini kuramları literatürde iki ana grup içerisinde değerlendirilmektedir. Bunlar içerik kuramları ve süreç kuramlarıdır.

2.2.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır (Koçel, 1995: 384).

2.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Sıra Dizini Kuramı

Davranış bilimcilerin, insan davranışlarını etkileyen gereksinimleri sınıflandırma çalışmaları içerisinde en bilineni Abraham Maslow'un "Gereksinimler Dizini (İhtiyaçlar Hiyerarşisi)"dir (Türk, 2003: 88).

Maslow'un gereksinimler dizini kuramı, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler ya da ihtiyaçlar olduğunu belirtmektedir. Maslow'un gereksinimler dizinine göre motivasyon, dinamik bir yapıdır ve bu kavram hem kişisel hem de toplumsal değişkenleri içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 138).

Maslow'un gereksinimler dizininde iki ana varsayım mevcuttur. Birinci varsayıma göre, bireyin gösterdiği her davranış, bireyin gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirler. İkinci varsayım gereksinimlerin sırasını belirlemektedir. Bireyin gereksinimleri belirli bir sıralama göstermektedir. Sıralamada alt kademede yeralan gereksinimler giderilmeden, üst kademede yeralan gereksinimlerin giderilmesi, bireyi davranışa yöneltmez. Gereksinimlerin bireyi davranışa yöneltme özelliği, bunların tatmin edilmesine bağlıdır (Koçel, 1995: 438).

Maslow'un gereksinimler dizini aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 1998: 105):

Fizyolojik Gereksinimler: Yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi temel gereksinimlerdir. Fizyolojik ihtiyaçlar tüm ihtiyaçlardan önce gelir.

Güvenlik Gereksinimleri: Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma gereksinimlerinden oluşmaktadır. Eğer fizyolojik ihtiyaçlar nispeten tatmin edecek şekilde karşılanırsa güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkacaktır.

Sosyal Gereksinimler: Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve onlarla dayanışma halinde bulunma gibi gereksinimlerden oluşmaktadır. İlk iki gereksinim karşılandıktan sonra ortaya çıkar.

Saygı Görme Gereksinimi: Toplumda yaşayan tüm insanlar kendilerine saygı duymakla birlikte diğer insanların da kendilerine saygı duymasını beklerler. Kabul görme ve saygınlık, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma gereksinimlerinden oluşmaktadır.

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Bireyin tüm ihtiyaçları karşılanırsa, yeni ihtiyaçlar sözkonusu olur. Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma gereksinimlerinden oluşmaktadır.



Şekil 2.1. Maslow'un Gereksinimler Dizini (İhtiyaçlar Hiyerarşisi)

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 1995: 438.

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çift faktör kuramı, Frederick A. Herzberg ile arkadaşları Mausner ve Synderman'ın, üniversite öğrencilerinin de yardımıyla 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda oluşmuştur (Sağlam, 2007: 52).

Herzberg, çift faktör kuramında insanların işe ilişkin davranışlarını etkileyen faktörleri hijyen ve güdüleme faktörleri şeklinde ikiye ayırmaktadır. Hijyen faktörler; kişilerarası (üstle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla) ilişkiler, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Bu kurama göre, hijyen faktörlerinin yokluğu iş tatminsizliği yaratabilir fakat bu faktörlerin var olması da güdülemeyi ya da iş tatmini sağlar anlamına gelmemektedir. Hijyen faktörlerinin işe ilişkin davranışlarda ve performansta sadece kısa süreli bir değişiklik yarattığı ve hemen bir önceki düzeye geri dönüldüğü saptanmıştır (Sağlam, 2007: 52).

Herzberg ve arkadaşları, işgöreni teşvik eden, işyerine daha çok bağlayıp tatmin sağlayan faktörleri yani güdüleme faktörlerini, bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, karar otonomisine sahip olma, işinde kendisini geliştirebilme, ilerleyebilme olanağı ve yaptığı araştırmalarla çevresine katkıda bulunabilme olarak sıralamışlardır. Güdüleme faktörleri kısaca tanınma, sorumluluk, başarı ve gelişme, statü olarak sıralanabilir. Güdüleme faktörlerinin, hijyen faktörlerine göre, iş performansının artmasında daha uzun vadeli pozitif etkileri olduğu bulunmuştur (Sağlam, 2007: 52).

Herzberg modeline yöneltelen eleştiriler de vardır. Herzberg, araştırmalarında işgörelere çalıştıkları işyerlerindeki kritik anlarla ilgili olarak sorulan soruları cevaplamalarını istemiştir. Herzberg metoduna uygun biçimde yapılan araştırmalar onun kuramını doğrularken, farklı biçimde yapılan araştırmalar modeli doğrular sonuçlar vermemektedir. Sonuç olarak güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme sonuçlarını

güçleştirmektedir. Bu nedenle de değişik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilmektedir. Bir diğer eleştiri ise bu kuramın her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun olmadığı şeklindedir. Gelişmekte olan ülkelerde üst düzey ihtiyaçlar bir yana bazı temel ihtiyaçlar bile henüz tam olarak karşılanamadığı için Herzberg yaklaşımının gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğu belirtilmiş ve güdülemeyi bir bütün olarak ele alıp açıklama yönünden eksik bulunmuştur (Eren, 2001: 507; alıntıl原因 Sağlam, 2007: 52).

GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER

Mevcut değil ←————→ Mevcut
Tatmin yok Tatmin var

HİJYEN FAKTÖRLER

Mevcut değil ←————→ Mevcut
Tatmin yok Tatmin olabilir

Şekil 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 2003: 642.

2.2.1.3. McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı

Güdülenme ile çalışma yaşamı ilişkisini araştıran David McClelland insan gereksinimlerini üç grupta toplamıştır (www.akademikdestek.net):

Başarma İhtiyacı: Kendilerini başarılı olmaya hisseden insanlar, kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışırlar. Amaçları bir şeyi yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır. Buna başarma ihtiyacı denilmektedir. McClelland yaptığı araştırmalarda, başarma ihtiyacının altında yüksek başarıların, amaçlarını diğerlerinden daha iyi yapmak konusunda farklılık gösterdiğini bulmuştur. Yüksek başarma ihtiyacındaki bireyler, problemlerin çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat

etmekte, geribildirime kendi performanslarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Zor amaçları daha hafifletip, onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler.

Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı amaçlar. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Etkileyici bir performanstan ziyade kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan zevk alan kişilerdir.

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşırlar, dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Karşılıklı anlayış gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzularlar.

2.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in ERG kuramı, Herzberg ve Maslow'un teorilerinin bir uzantısıdır. Maslow ve Herzberg'in teorilerinde olduğu gibi, Alderfer de kişilerin çeşitli ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzene sahip olduklarını ve bu ihtiyaçların çalışanların motivasyon düzeyinde bir farklılık yaratabileceğini savunmuştur. ERG yaklaşımı, Maslow'un beş ihtiyaç kategorisi yerine üç adet ihtiyaç türü olduğunu öne sürmüştür (www.insankaynaklari.com).

Varolma (Existence) İhtiyacı: Yemek, giysi ve barınma gibi kişilerin fizyolojik gereksinimlerini içeren ihtiyaçlardır. Örgütlerde bu ihtiyaçlar, maaş, sosyal haklar, iş güvenliği ve çalışma koşulları halini alacaktır. Bu kategori, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelecektir.

Aidiyet-İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: Bu kategori, bireylerin kişilerarası ilişkilerine yönelik ihtiyaçlarını içerir. Kişilerin sinirlendiklerinde bu kırgınlıklarını

gösterebilmeleri ve aynı zamanda da kişilerle yakın, sıcak ve kişisel ilişkiler kurmalarını kapsar. Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

Gelişme (Growth) İhtiyacı: Bireylerin kendi içlerinde geliştirdikleri, gelişme, büyüme ve kendi potansiyelini kullanabilme ihtiyacıdır. İş ortamında, bu ihtiyaç kişilerin görevlerini başarı ile tamamlamaları ve yeni beceri ve kabiliyetlerini ortaya koymaları anlamını taşır.

ERG kuramı, bu ihtiyaçların İngilizce baş harflerinin kullanılmasıyla ifade edilir.

ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinden iki önemli farklılık göstermektedir. Birincisi, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde, üst seviyelerdeki ihtiyaçların giderilebilmesi için öncelikle alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması gerektiği öngörülmüştür. Buna karşın ERG teorisinde, kişilerin farklı seviyelerdeki ihtiyaçlarını anlık olarak karşılayabilecekleri savunulmaktadır. Ayrıca ERG teorisi kişilerarası farklılıkları da göz önünde bulundurarak ihtiyaçların çeşitli yapılara sahip olduğunu savunmaktadır. İkincisi ise, Maslow'un teorisi, karşılanmış olan bir ihtiyacın artık motivasyon aracı olarak kullanılamayacağını öngörmektedir. Ancak, Alderfer, kişilerin yüksek düzeyde duyacakları ihtiyaçlara yönelik ortaya çıkan kızgınlığın daha alt düzeylerdeki ihtiyacı yok ettiğini öne sürmüştür (www.insankaynaklari.net).

Aşağıdaki şekilde Maslow, Herzberg ve Alderfer'in kuramlarının birbirleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu görülmektedir.



Şekil 2.3. Herzberg, Maslow ve Alderfer'in Kuramlarının karşılaştırılması

Kaynak: www.insankaynaklari.net

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir sorusu cevaplamaya çalışmaktadır. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Koçel 1995, 443). Bu kuramlar, içerik kuramlarının aksine gereksinim ve güdüler üzerinde durmamış, insan gereksinimlerini karşılamada kullanılan ve amaç ya da sonuç diyebileceğimiz dışsal faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Şimşek ve diğerleri, 1998: 109).

2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Beklenti kuramı, çalışanların hangi davranışları sergileyeceği ve ne kadar çabanın sarfedileceğine karar vermeleri üzerinde durmaktadır. Victor H. Vroom'un kendinden öncekilere dayanarak geliştirdiği kuram, oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Bu kuram, bireyin akılcı davrandığı ve kendisine sunulan seçenekler arasından, amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracak olanı düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları

arasında bu hareketlerin sonuçları hakkındaki beklentilerine göre seçim yaparlar (www.akademikdestek.com).

İşgörenin güdülenmesi için sadece bir iş veya bir şeyin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. İşgörenin bu ödüle kendi değer yargıları içinde verdiği değer de önemlidir. Beklenti kuramının ana katkısı, işgörenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır (Şimşek ve diğerleri, 1998: 110).

Beklenti yaklaşımında üç önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar arzulama, araçsallık ve beklentidir. Arzulama, bir sonucun çalışan kişi için ne derece arzu edilir olduğunu; araçsallık, belli derecede bir performansın bir dereceye kadar belli miktar çıkar elde edebilmeyi temin edeceği hakkında çalışanın algılamasını; beklenti ise, çabanın belli bir performans düzeyini yakalayacağına olan belli bir inanç algılanmasını ifade eder. Arzulama, araçsallık ve beklenti, motivasyonun belirlenmesine kombine olarak etki ederler (www.akademikdestek.com).

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir. Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir. Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir. Performans ve ödül arasında ilişki kurulmalıdır (Koçel, 1995: 649).

2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi, performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Lawler ve Porter Modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir. Lawler ve Porter Modeli'ne göre; güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı biçimde birbirleri ile ilişkilidirler (www.akademikdestek.com).

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram, bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 2000: 521).

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili söylenenlere ek olarak şu hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 1995:649):

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulacaktır.
- Rol çatışması mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

2.2.2.3. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirlemektedir (Koçel, 1995:655).

Edwin Locke belli bir amaç oluşturmanın iş motivasyonunun önemli bir kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu amaçlar, işgörene ne kadar çaba ile ne yapabileceğini ve işgöreni bunun sonucunda ne bekleyebileceğini göstermektedir. Elde edilen deliller amaçların performans için bir değer olduğunu desteklemektedir. Belirli amaçlar performansı arttırmakta, zor amaçlar ise ancak birey tarafından kabul edildiğinde kolay amaçlardan daha yüksek performans sağlamaktadır. Dolayısıyla birey daha çok motive olmaktadır. Geri bildirim gerektiren amaçlar, geri bildirim gerektirmeyen amaçlara göre daha çok motivasyon sağlamaktadır (www.akademikdestek.com).

Bu kuramın etkili bir şekilde çalışması ancak aşağıdaki koşullarda geçerli olabilir (www.hunersencan.com):

- Hedefler tek başına işgörenin gerçekleştirebileceği türden olmalıdır.
- Hedefler belli bir mücadeleyi, çabayı ve zorluğu içermelidir.
- Hedefler ilgili işgören tarafından kabul edilmiş ve benimsenmiş olmalıdır.
- Hedefler makul, anlamlı olmalı ve kişiye başarı hazzını tattırmalıdır.
- Hedefler zaman sınırlı olarak belirlenmelidir.
- Hedeflerle ilgili olarak ilgili çalışana dönem sonunda geri besleme sağlanmalı ve hedefi yakanlama sonuçları takip edilmeledir.

2.2.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.Stacy Adams, General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir araç olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir (Eren, 2000: 538).

Adams'a göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilişkili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 1995: 398).

Şencan, Adams'ın eşitlik kuramını basit bir biçimde açıklamaktadır. “Çalışanlar bu yaklaşımda kendi girdi/çıktıları ile diğerlerinin girdi/çıktılarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmanın sonucunda ortaya çıkan portreye göre tutum takınırlar. Kendi sonuçlarıyla diğerlerinin sonuçları arasında bir eşitlik görürlerse tatmin olurlar ve istekle çalışmaya devam ederler. Tersine bir eşitsizlik algıladılarsa ki bu eşitlik kendi çıktılarının fazla veya az olduğu şeklinde olabilir, bu gibi durumlarda suçluluk duygusu veya gücenme duygusu içinde bulunurlar” (www.hunersencan.com).

Çalışanlar durumlarında eşitsizlik algıladıklarında bunu değiştirecek çabalar içine girerler. İşgörenlerin bu yöndesergileyecekleri çabalar aşağıda belirtilmiştir (www.hunersencan.com):

- Eğer ücretlerinin az olduğunu düşünüyorlarsa, emek ve çabalarını azaltırlar veya kaliteyi düşürürlür. İşten sık sık erken çıkarlar veya geç gelirler. Bozuk morelle hizmet verme süreci içinde olurlar.
- Eğer ücretlerinin fazla olduğunu düşünüyorlarsa, bir anlamda suçluluk duygusu hissederler. Bu duyguyu bastırmak için çabalarını artırırılar.

2.2.2.5. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Davranış bilimci Burrhus Frederic Skinner tarafından önerilen yaklaşım, Thorndike'ın "Etki yasası"na bağlı olarak geliştirilmiştir (www.hunersencan.com).

Bu yaklaşımda tepki ile sonucu arasında bir bağ kurma söz konusudur. Edimsel koşullanma diye de adlandırılan bu yaklaşıma göre; birey, yapmış olduğu bir davranışın sonucuna göre ya o davranışı aynı koşullarda tekrar gösterir ya da göstermez. Eğer sonuç birey açısından olumlu ise, davranış tekrarlanır, değilse tekrarlanmaz. Söz konusu yaklaşım bireyleri motive etmek için de kullanılabilir (www.akademikdestek.com).

Pekiştirme kuramında olumlu, olumsuz pekiştirme ile ceza kavramları üzerinde durulmaktadır (www.akademikdestek.com):

Olumlu Pekiştirme: Davranış, olumlu bir pekiştirmeyeyle desteklenir. Olumlu pekiştirme bir davranışın tekrarlanmasını özendiren, arzulanır bir sonuç doğurur.

Olumsuz Pekiştirme: Ortamda mevcut olan olumsuz bir şeyin kaldırılması söz konusudur. Burada da arzulanmayan bir şeyin giderilmesi söz konusu olduğu için davranış tekrarlanır. Örneğin; bir pilotun kulaklarına tıkaç taktığı zaman istenmeyen gürültüden kaçınabileceğini öğrenmesi gösterilebilir.

Ceza: Yapılan davranışın sonucunda olumsuz bir durum ortaya çıkmasıdır. Bu ise kişi tarafından arzu edilmeyen bir durumdur. Dolayısıyla ceza ile kişinin o davranışı tekrarlamaması istenir.

Pekiştirme kuramına göre, “pekiştirme uygulaması” belirli programlar çerçevesinde yapılır ve bu programlar aşağıdaki gibidir (www.hunersencan.com):

- Sabit aralıklı ödüllerle pekiştirme uygulaması: Pekiştirici uyaranlar, örneğin ikramiye, sabit aralıklarla verilir. İşgörenlere her üç ayda bir ikramiye verilmesi bu gruba girer.
- Sabit oranlı ödüllerle pekiştirme uygulaması: İşgörenlerin sabit olarak belirlenen bir oran üzerinden ödüllendirilmeleri anlamına gelir. Örneğin, doktorlara aylık kazancın %10’u oranında ekstra bir kazanç temin edilmesi, satış elemanlarına her 10 buzdolabı satıldığında ekstradan maaşının %10, %20’si veya %30’u kadar bonus verilmesi bu gruba girer.
- Değişken aralıklarda verilen ödüllerle pekiştirme: Ödüllerin hangi zaman aralığında verileceğinin net bir şekilde ortaya konmaması halidir. Ödül verme zamanı bazen oldukça kısa bazen de oldukça uzun olabilir. Fakat uzunluk davranışın sönmesine izin verecek kadar uzun da olamaz. Örneğin, yönetimin başarılı profesyonellere zarf içinde kriterler olmadan ödemeler yapması.
- Değişken oranlı ödüllerle pekiştirme uygulaması: Satış elemanlarının aylara veya satış hacimlerine göre değişken oranlarda ödüllendirilmesidir. Belli bir satış hacmine kadar cironun %10’u kadar ödül verilirken, bu oranın artması halinde %15, %20 gibi ödül verilmesi, farklı ürünlerde farklı ödüller verilmesi, ikramiye uygulamasının maaşın değişik oranlarında olması bu gruba girer.

2.3. İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör, işgörenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir (Akıncı 2002: 4).

2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İşgörenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu bireysel özellikler, her bir işgöreni diğer işgörenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu bireysel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Akıncı, 2002: 4).

2.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları, cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 147).

Kadınların, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkeklere göre daha kolay iş tatmini sağladıkları, başka bir ifade ile benzer koşullarda kadınların iş tatminlerinin, erkeklerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır (İncir, 1990: 52)

Centres ve Bugental'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; kadın çalışanlar, işin sosyal faktörlerine, erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkek çalışanlar, işlerinde kendilerini gösterebilme fırsatı yaratmak ve bu fırsatı kullanmakta daha fazla istekli davrandıkları belirtilmektedir. Bu durum çalışanların iş

tatmini üzerinde etki yapmaktadır. Çalışanların erkek ya da kadın olmaları da çalıştıkları işe bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 159)

Sonuçta iş tatminin, kadın erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir (Kirel, 1999: 115)

2.3.1.2. Yaş

Yaş ile iş tatmini arasında tam doğrusal olmasa da doğru orantı vardır. Yaş, iş tatminini belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir (Örücü ve Esenkal 2005, 147).

Yaş ilerledikçe işten alınan tatmin de artmaktadır. Bunu, deneyim arttıkça uyumun artması olarak da açıklamak mümkündür. Buna benzer olarak, daha genç yaştaki çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma ihtimallerini arttırabilmektedir (Davis, 1998:100, alıntılayan Silah, 2001: 107).

Yaşı ilerlemiş kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlıdırlar. Genç kimselerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar kuvvetli olmayabilir. Çünkü yaşam içinde kendilerine ilgi çekici uğraşlar bulabilir ve zamanlarının bir bölümünü eğlencelerle geçirebilirler. Bunun yanında yaşı ilerlemiş kimselerin çalışma ve güç hırsları azalmıştır. Bunlar emniyete daha fazla önem verirler (Eren, 2000: 103).

2.3.1.3. Kişilik

İşgörenin sosyal yapısı iş tatmini üzerinde etkilidir. Aile bağları zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1996: 235).

İşgörenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsız olmak ve yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezlerken, bazıları çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu etmekte, bazı işgörenler de zor işleri tercih etmekte ve başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duymaktadırlar (Budak, 1999: 50).

2.3.1.4. Eğitim

Eğitim düzeyi, işgörenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, işgörenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli işgörenlerin, daha alt düzeyde eğitim almış işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 334)

Eğitim ile iş tatmini ilişkisine dair bazı çalışmalarda, eğitimin iş tatminiyle ters orantılı olduğu, eğitim seviyesi arttıkça iş tatminin azaldığı belirtilmekte, bazı çalışmalarda ise tam tersine eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin düzeyinin de yükseldiği belirtilmektedir (Metle, 2001: 316, alıntıl原因 Oksay, 2005: 10).

İşgörenin aile yaşamı veya okul yaşamından aldığı eğitimin, çalışma başarısını olumsuz yönde etkilemesini önlemenin en iyi yolu hizmet içi eğitime ağırlık verilmesidir. Hizmet içi eğitim, belirli bir kurum ya da kuruluştaki çalışan personele çalıştıkları alan ile ilgili bilgilerini arttırmak için yapılan eğitimidir (Örücü ve Esenkal, 2005: 151).

2.3.1.5. Zeka

Bireylerin zeka düzeyleri ile iş doyumu arasında ilişki incelendiğinde önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında ise

(özellikle zeka düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu ise) zeka, iş doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zeka seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden tatmin olmadıkları saptanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Araştırmalarda zeka düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilendiği de kabul edilmiştir. İş tatmininin, zeka düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilendiği de belirtilmektedir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde tatmin olan işgören sayısı fazla olurken, rutin işlerde bu sayı daha azdır. Zira düşük ve yüksek zeka düzeyindeki işgörenlerin iş tatmini durumlarına bakıldığında, zeka düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan işgörenin yer aldığı görülmektedir (Silah, 2001: 112)

2.3.1.6. İş Tecrübesi

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifade ile aynı alanda veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş tecrübesi iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Ayrıca mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik kimi araştırmalar vardır. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları görülmüştür (Eren, 2000: 469).

2.3.1.7. Sosyo - Kültürel Çevre

İşgörenler kendi koşulları ile toplum koşullarını karşılaştırma eğilimindedir. Kendi iş koşulları vasat olduğu halde toplum koşulları da kötü ise tatmin oranı daha yüksek olmaktadır (Ewen, 1970: 475; alıntılan Silah, 2001:110).

Bunun yanında bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği soyso-kültürel çevrenin, bireye aşıladığı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumlarını etkileyebileceği düşünüldükçe, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda gösterdikleri tespit edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur (Akıncı, 2002: 5).

İş göreninin işinden tatmin olmasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

2.3.2.1. İşin Niteliği

İşgörenler, beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederken, aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapacaklarına dair geri besleme sunan işleri, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedir (Luthans, 1995: 199).

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü, işgörenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Zor veya değişken bir iş yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun işgörenleri işe bağladığı bilinmektedir (Erdoğan, 1996: 239).

İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması

önemli bir yer teşkil eder. Bir iş, kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekteyse o derece doyum sağlayabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

2.3.2.2. Ücret

En basit tanımıyla ücret, çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir olarak tanımlanmaktadır. Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ücretin sadece geleneksel kuramcılar açısından değil bugün de motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148).

Ücret işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir, ücretin beklenenden az olması, iş tatmini azaltır (Türk, 2003: 81).

Ücret iş tatminin temel faktörlerinin birisidir. Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sisteminin adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. Araştırmalar ücretlerin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

2.3.2.3. Çalışma Arkadaşları ve Yönetim

Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgöreni nezaret biçimi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor ve işgören alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Grup içi elemanların teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olup olmamaları, iş tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Örgüt içindeki sosyal ve sosyal düzeydeki ilişkilerin iyi ya da kötü olması tatmini etkilemektedir (Erdoğan,1996: 239).

İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatmini arttıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Erdoğan,1996: 242).

Davranış ve tutumlarına dikkat edilen, kendilerine yeni bilgiler sunulan çalışanların ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerlikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Kaldı ki, bu durum çalışan üzerinde de, kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştireceği yüksek olasılıktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Yönetimin katılımı esas alan bir politika izlemesi, işgörenlerin katılımcı anlayışla alınan kararlara direnç göstermemesini ve hedefleri gerçekleştirmek için daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacaktır (Örücü ve Esenkal, 2005: 150).

2.3.2.4. Çalışma Koşulları

İşin fiziksel şartları bir iş tatmin nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996:245).

Çalışma koşulları ile ilgili bir başka moral koşulu da, iş saatlerinin anlaşmazlık yaratmayacak şekilde düzenlenmesidir. Örneğin işgörenin çalışma saatleri esnek olduğunda iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilecektir (Eren, 2000: 509).

2.3.2.5. İletişim

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, gerek işgörenler açısından, gerekse yöneticiler açısından güdüleyici bir özelliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda

bilgi sahibi olmak; işle ilgili konularda üstleriyle özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, işgörenlerde, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir (Gür, 2006: 107).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında, işgörenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

2.3.2.6. Stres

İşe bağlı iş stresi iş tatminini etkileyen bir başka faktördür. İş stresinin dört farklı boyutu vardır (Seo ve diğerleri, 2004: 439; alıntıl原因 Oksay, 2005: 14):

- Rol belirsizliği: Net olmayan emirler.
- Rol çatışması: Birbiriyle çatışan emirler.
- İş Miktarı: Fazla veya az iş miktarı.
- Kaynak yetersizliği: Çok az ya da yetersiz kaynak.

2.3.2.7. Terfi

Terfi işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısı ile daha zor bir işe getirilmesidir. Terfi başarının gereği bir ödüldür ve tam anlamıyla bir güdülenme aracı özelliğini taşır (Gür, 2006: 104)

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal

statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Çalışan, işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir. Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken, kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde, çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 6).

İşletmedeki terfi imkanlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

2.3.2.8. Güvenlik

İşgörenin her an işten çıkarılma korkusu yaşaması iş tatminsizliğine yol açar. İş güvensizliğinin işe bağlılık ve iş davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar (King, 2000), iş tatminsizliğinin olduğu durumlarda işe bağlılığın ve iş için harcanan emeğin daha düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir (Oksay, 2005: 14).

Güvenlik duygusu işgören için ekonomik garanti olmaktan öte daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde, iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu içerir. Bu duygu astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanların, çalışma azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışanlar enerjik ve gayretli görünür ve etkileri de artmış olur (Eren, 2000: 509).

2.4. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI VE ARTTIRMA YOLLARI

İş tatmini ya da iş tatminsizliği işgörenin gerek iş yaşamını, gerek sosyal yaşantısını ve hatta psikolojik durumunu ve ruh halini etkileyebilmektedir.

2.4.1. İş Tatmininin Sonuçları

2.4.1.1. Performans

İş tatmini ve performans ilişkisini incelediğimizde üç tartışma ortaya çıkmaktadır. Bunlar; “tatmin performansa neden olur”, “performans tatmine neden olur”, “ödül hem performansa hem de tatmine neden olur” şeklindedir (Gür 2006: 155).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan birinci görüş iş tatminin performansı arttırdığı yönündedir. Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür ancak ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Hangi düzeydeki iş tatmininin, performansı ne ölçüde arttıracığı tahmin edilememektedir. Buna rağmen, iş tatmininin performansı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekir (Gür, 2006: 155).

İkinci görüş, performans tatmine neden olur şeklindedir. İşgörenin iş tatmini, daha yüksek performans ortaya koymasının sağlanması ile yükseltilebilir (Gür, 2006: 155). Ancak işgörenin performansının artırılmasının sağlanması da örgüte düşmektedir. Burada ödül kavramı devreye girmektedir.

Üçüncü görüş ödüllendirmenin hem performansı hem de tatmini arttırdığı yönündedir. İşinde yüksek performans gösteren işgörenler bunun karşılığında başarıma duygusu gibi içsel ödüller veya ücret gibi dışsal ödüller kazanabilir. Bu ödüller ise, işgörenlerin iş tatminini arttırmaktadır (Gür 2006:155)

2.4.1.2. Motivasyon

Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır (Başaran 1982, 198). Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.

İş tatmini ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış işgöreninin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan işgören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir ifadeyle iş tatmini motivasyonu yaratabilir (Gözen, 2007: 69).

2.4.1.3. Başarı

Erdoğan tatminin başarıyı arttırdığını belirtmektedir. Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmekte, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da belirtilmektedir (Erdoğan 1996: 249).

Herzberg'in çift faktör kuramı da iş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Başarı tatmine yol açmaktadır. Yöneticiler iş tatminini oluşturabilmek için, işgörenlerine başarılı olabilecekleri ortam yaratmalıdır.

Başarı ve tatmine ise ödüller sebep olmaktadır. Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmin hem de iş başarısını etkilemektedir. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş tatmini

yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır (Erdoğan, 1996: 249).

2.4.1.4. Verimlilik

Verimlilikle ilgili olarak yapılmış olan Hawthorne araştırmaları, işgörenlerin işlerinden tatminleriyle verimlilikleri arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ama daha sonraki araştırmalarda, iş tatminiyle verimliliğin arasındaki ilişkinin çok düşük olduğu bulunmuştur (Gür, 2006: 158).

Lawler ve Porter, verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir kuram geliştirmişlerdir. Bu kurama göre; başarı ödüllere yol açar, ödüller de tatmine yol açar. Bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi, eğer adaletli olarak algılanırsa, sonuçta işgören tatmini gerçekleşir (Davis, 1984: 98; alıntıl原因, Gür, 2006, 158).

Ancak Luthans, iş tatmininin mi verimliliğe yol açtığı yoksa verimliliğin mi iş tatminini doğurduğu hususunda çeşitli tartışmalar bulunduğunu belirtmektedir (Luthans, 1995: 123).

2.4.1.5. Yaşam Tatmini

Kişinin iş hayatı yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Genelde insanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler ve sürekli işlerini düşünmek durumundadırlar. Bu nedenle yaptıkları işin özellikleri tüm yaşantılarını etkiler (Uyguç ve diğerleri, 1998: 193).

Çalışma yaşamındaki tatminin yaşam tatminini, genel yaşamdaki tatminin de çalışma yaşamındaki tatmini etkileyeceği, yani yaşam tatmini ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyecekleri sıkça dile getirilmektedir. Çalışma yaşamından alınan tatminin, yaşam tatminini etkilemesi doğaldır. Çünkü iş, bireyin yaşamının önemli öğelerinden birisidir. Yapılan araştırmalarda, yaşam tatmini iş

alanının bir sonucu olarak görülmüş ve çalışmalar bu yönde kurgulanmıştır (Uyguç ve diğerleri, 1998: 193).

2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

2.4.2.1. Stres ve Psikolojik Sorunlar

Ulaşılmak istenen bir amacın veya bir arzunun gerçekleştirilmesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma düzenini bozan çatışmalara neden olmaktadır. Her ne nedenle olursa olsun psikolojik olarak tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir (Eren, 2000: 194).

Kişinin amaçları ve kısıtlamaları, kendisi hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olabilmesi, kendisine saygısı olması, arkadaş ve ailesi ile bazı sosyal faaliyetlere katılması, kaçınılmaz olan yükseliş ve düşüşlerle baş edebilmesi olarak tanımlanmakta olan ruh sağlığının bozulması ile tatminsizlik arasında artı yönde kuvvetli bir bağ bulunmuştur (Türk, 2003: 102).

Kısacası sağlıklı bir ruhsal yapıya sahip işgören, değerli bir yaşam süren işgörendir. Yapılan birçok araştırma, kaygı, korku, gerilim, işgörenler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıklarla iş tatmini eksikliğinin yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Türk, 2003: 102).

2.4.2.2. İşe Devamsızlık

İş tatmini düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişki devamsızlık için de geçerlidir. İş tatmini düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları da yüksek olmaktadır (Davis, 1984: 99; alıntılan, Gür, 2006, 158).

İşgörende tatminsizlik yaratan işgören, grup, durum veya ortamlarla yüzyüze gelme korkusu, işgöreni işe karşı olumsuz tutumlara yöneltmektedir. Bunun sonucu olarak işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim yaratmaktadır (Türk, 2003: 102).

2.4.2.3. İşten Ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz ilişki vardır. Üstelik iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişki, işe devamsızlığa olan ilişkiden daha güçlüdür. Şüphesiz işten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, kişinin işletme kıdemi gibi faktörler etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunmaktadır (Erdoğan, 1996: 252). İş tatmini sürekli olarak işten ayrılma ile karşılıklı ilişki halindedir. İş tatmini olan işgörenlerin de, işlerini bırakmaları olasıdır (Davis, 1984: 99; alıntıl原因, Gür, 2006, 158).

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve bu kişilerin, tecrübeli olsalar dahi, örgütün iş sistemleri ya da örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, işgören iş tatmininin sağlamanın önemini ortaya çıkarmaktadır (Akıncı, 2002: 9).

2.4.2.4. İşte Hata Yapma

İş ortamında ve işte yapılan hatalar beraberinde iş kazalarını getirmektedir. İş kazaları pek çok teknik faktörden (iş araç ve gereçlerinin yetersizliği, aşırı gürültü, yetersiz aydınlatma, havalandırma ve iş araç gereçleri üzerinde yeterli koruyucu önlemlerin alınmamasından, v.b.) kaynaklanabileceği gibi işgörenlerin hatalı davranışları, dikkatsizliği gibi faktörlerden de kaynaklanabilmektedir (Gür, 2006: 169).

İşgörenin işine karşı yeterince dikkat gösterememesi, hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem işgörenin kendine olan güvenini

sarsmakta hem de örgütsel açıdan zaman ve para israfına neden olmaktadır (Türk, 2003: 103).

2.4.2.5. Yabancılaşma

İşgörenleri tatmin etmeyen çalışma koşulları, işgörenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan işgörenler sadece para kazanmak amacıyla olup, tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyecek olan işgörenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır (Erdoğan, 1996: 337).

2.4.3. İş Tatminini Arttırma Yolları

2.4.3.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işgörenin sırasıyla değişik görevlerde belli bir süre çalışmasını sağlamaktır. İş rotasyonun amacı, işgöreni tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmak yerine, yeteneklerinin elverdiği işlerde çalıştırarak, yeterliliğini, doyumunu ve motivasyonu arttırmaktır (Gözen, 2007: 82).

İş rotasyonu, işgörenin işle ilgili tekdüzeliğinin ortadan kaldırılmasına katkı sağlar. Eren iş rotasyonunun başlıca yararlarını şöyle sıralamaktadır (Eren, 2000: 242):

- İşgören, sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenebilme imkanına kavuşur.
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanır.
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkmasında kendinin de bir payı olduğunu düşünerek daha büyük bir istekle çalışır.

2.4.3.2. İş Zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen, işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir (Gözen, 2007: 83).

Çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir (Oksay, 2005: 45).

2.4.3.3. İş Genişletme

İş genişletmenin altında yatan temel düşünce, insanın tek düze eylem ve işlemlerinden bıkacağı, değişik işlem ve eylem yapmaktan hoşlanacağı, bir işlemden bir işleme geçtiğinde yorgunluğunu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır (Başaran, 1982: 275).

İş genişletmesi, işe çeşitlilik katmak ve monotonluğu azaltmak için benzer zorluktaki görevlerin varolan bir işe eklenmesi, görev sayısının artırılmasıdır (Oksay, 2005: 45).

2.5. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu çalışanların çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık birlikte değerlendirildiğinde birbirleri ile ilişkili, fakat buna karşın ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir. İş tatmini mevcut iş çevresi ile ilgili olarak işe yönelik verilen tepkilerden oluşurken, örgüte bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirilmelerden oluşmaktadır (Gözen, 2007: 84).

İki kavram arasındaki temel fark “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (Ferik 2002: 72).

Mowday, Porter ve Steer’e göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, çalışanın, örgütsel bağlılıkta, çalıştığı işletmesine bağlı düşüncelere karşın, iş tatmininde belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenir. Çalışan, örgüte ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982: 20; alıntıl原因 Gözen, 2007: 84).

Örgütler üyelerinin bağlılıklarını arttırmak isterler. Bunun nedeni, yüksek örgütsel bağlılık duyan işgörenlerin, görevlerini yerine getirirken daha çok gayret göstermeleridir. Örgütte, üyeliklerinin devamını isteyen işgörenler, örgütte uzun süre kalırlar ve olumlu ilişkiler geliştirirler. İş tatmini ise işgörenin, toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, çalışma grubundan, yöneticilerden ve iş organizasyonundan elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2000: 25).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için dört model kurulabilir. Bunlar, “iş tatmini örgütsel bağlılığa neden olur”, “örgütsel bağlılık iş tatminine neden olur”, “iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirine neden olur” ve “örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki yoktur” şeklinde ifade edilebilir.

2.5.1. İş Tatmini Örgütsel Bağlılığa Neden Olur

Vanderberg, Mousday ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda “iş tatmini, kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğine göre aynı faktörler örgütsel bağlılığı da etkilemektedir” görüşünü savundukları belirtilmektedir. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil bireyin

örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları, örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir (Vanderberg, 1994: 154; alıntılan Gözen, 2007: 1912).

2.5.2 Örgütsel Bağlılık İş Tatminine Neden Olur

İş tatmininin, örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur. Örgütsel bağlılık, iş çevresinde pozitif bir değer anlamında, duygusal bir tepki olarak görülebilir. Bu durum özellikle, bireyler örgüt hedef ve değerlerine kuvvetle inandıklarında ve/veya örgütte üyeliklerinin devamını çok güçlü bir şekilde istediklerini gösterdikleri zaman “duygusal bir tepki” olarak dikkate alınabilir. Bu bağlılığın sonucu, mevcut çıktılarının arzu edilen şekilde tamamlanması olarak görülen başarılı bir amaç olarak görülebilir. Bağlılığın artması eğer bu işgörenin tespit ettiği bir değer ise tatmine yönelik çabayı arttırabilmektedir (Gözen, 2007: 87).

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Birbirlerine Neden Olur

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş ile ilgili tutum çalışmalarında sıklıkla değinilen konular olmaktadır. Çalışmalardan bir kısmı aralarında karşılıklı nedensel ilişkilerin mevcut olduğuna değinmektedir. Aralarındaki nedensel ilişkilerin bir kısmının hala belirsiz olmasına rağmen, örgütsel bağlılık ve iş tatminin, amaçlardaki değişim, iş hacmi, görev başında olmama ve iş performansı gibi örgütsel sonuçları oldukça etkileyen değişkenlerle ilişkili oldukları açıkça görülmektedir (Gözen, 2007: 87).

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasında İlişki Yoktur

Mowday, Porter ve Steer’e göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte bağlı düşüncelere karşı işgörenin geliştirdiği duygusal tepkiler; iş tatmininin ise, işgörenin belirli bir işe karşı geliştirdiği tepkiler olmasıdır. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olması bekleniyorsa da,

işgörendn çalıştığı örgüte ve onun değerdleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, örgüt içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabileceği olasılığı her zaman bulunabilmektedir. Dolayısıyla işgörendn örgütüne karşı olan bağlılığı yüksek iken iş tatmini düşük ya da iş tatmini yüksek iken örgütsel bağlılığı düşük olabilir (Mowday, 1982: 196; alıntıl原因 Gözen, 2007: 87).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNE
YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye’de farklı finansman kaynakları ve farklı hizmet sunucularla yürütülen kamu sağlık hizmetleri, 06.01.2005 tarih ve 5283 sayılı “Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun” gereği Sağlık Bakanlığı bünyesinde birleştirilmiştir. Bu birleştirme işlemi sonrası hizmet üretim ve sunum sürecinde yeralan çalışanların memnuniyet durumlarının belirlenmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada genel olarak, işletme birleşmeleri, kamu kurumlarında gerçekleştirilen işletme birleşmeleri ve bu birleşmelerin işgörenlerin iş tatminlerine olan etkisi araştırılacaktır.

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şöyle ifade edilebilir:

- Araştırma, konu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.
- Araştırma, kaynak ve zaman kısıtlılığı nedeniyle, Eskişehir ilinde hizmet veren Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi’nde (birleşmeden önceki adıyla SSK Eskişehir Bölge Hastanesi) değişik kademelerde görev yapan personelle gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma, veri grubunda yer alan hastane çalışanları ile sınırlı olacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, tanımlayıcı nitelikte bir saha çalışmasıdır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin toplanmasında “Kişisel Bilgi Anket Formu” kullanılmıştır. Anketin hazırlanması sırasında ilgili literatür incelenmiş ve ayrıca uzman görüşlerinden yararlanılarak anket oluşturulması tamamlanmıştır. Anket örneği çalışmanın Ek-1 bölümünde sunulmuştur.

Anketler araştırmacı tarafından, çalışanlarla “yüzyüze anket yöntemi” kullanılarak 01.05.2008-31.05.2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Toplam 156 çalışanla anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik bilgilerine yönelik 8 ifade, ikinci bölümde çalışanların iş tatmin düzeyini ölçmeye yönelik 34 ifade, önerme şeklinde oluşturulmuştur. Anketin iş tatminini ölçmeye yönelik ikinci bölümünün ilk 20 soruluk kısmı, Scott Vitell ve D.L. Davis tarafından hazırlanan iş tatmini anketi, sonraki 14 soruluk kısmı, J.P. Meyer ve N.J Allen tarafından hazırlanan örgütsel bağlılık anketinden oluşturulmuştur. Anketin iş tatmin bölümü, birleşme öncesi ve birleşme sonrası durumu ölçmeye yönelik olarak, bileşme öncesi ve birleşme sonrası olacak şekilde 5’li likert lği kullanılarak oluşturulmuştur. “1=Hi Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım/Fikrim Yok”, “4=Katılıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” ifade etmektedir.

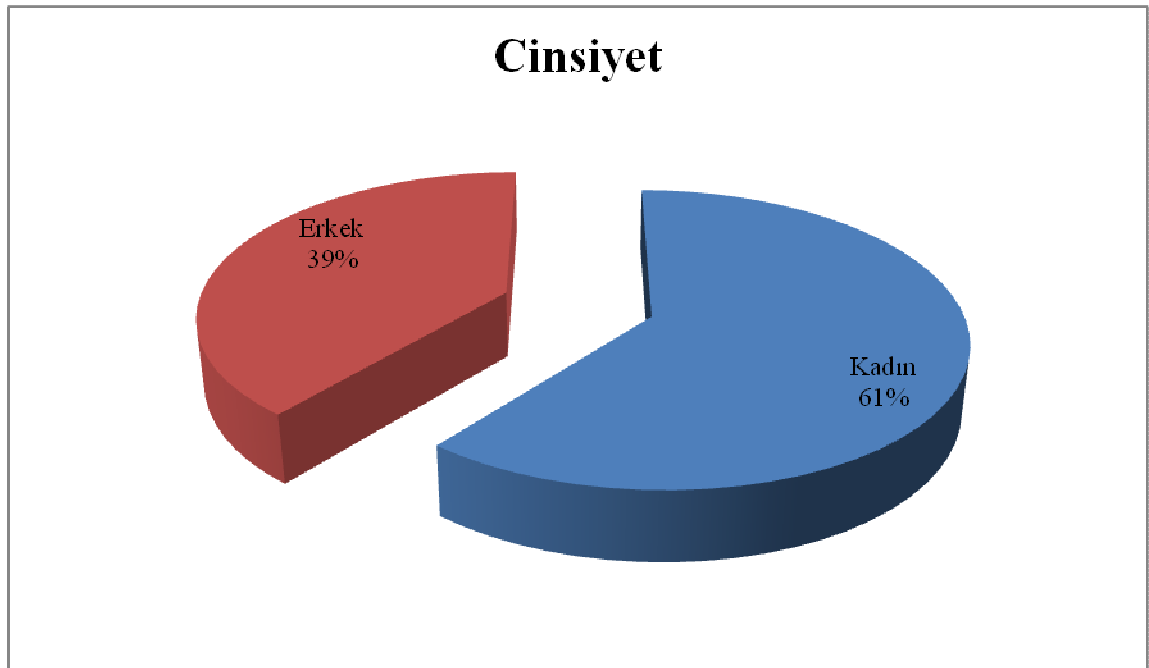
Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde ve hipotezlerin test edilmesinde SPSS 13.0 (Statistical Packet for Social Science) programından yararlanılmıştır. Çalışmada frekans analizi, faktör analizi, t testi ve anova analizi uygulanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

3.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	95	60,9	60,9	60,9
Erkek	61	39,1	39,1	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

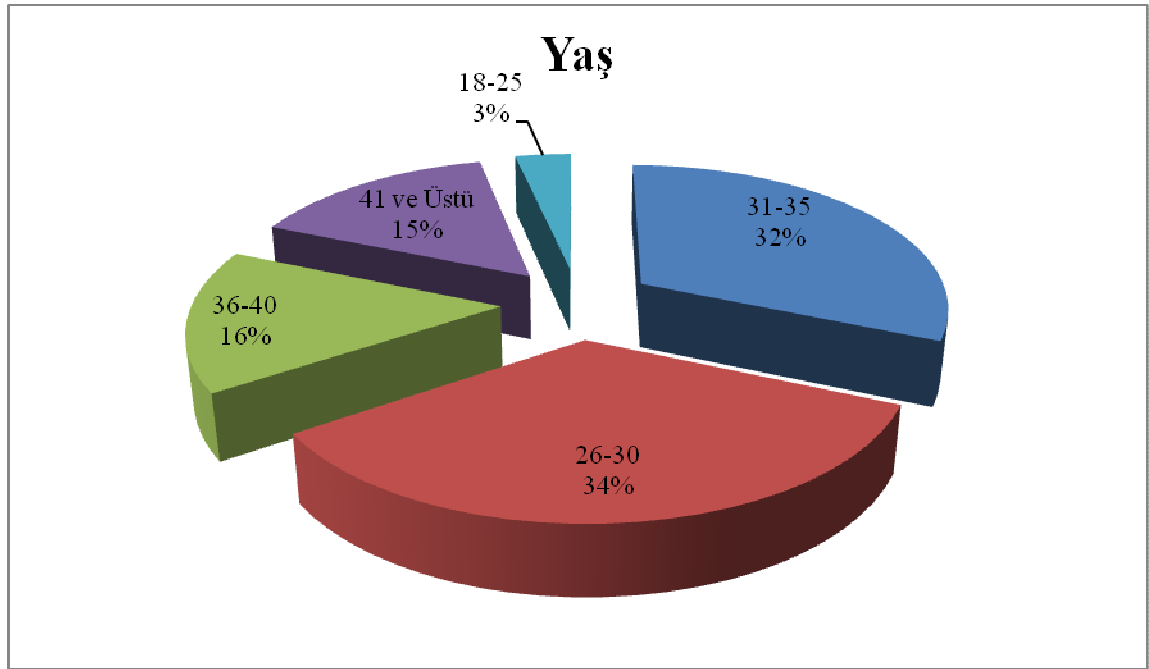


Şekil 3.1. Cinsiyet Dağılım Grafiği

Örneklemimizin cinsiyet dağılımı incelendiğinde, 95 katılımcının (%60,9) kadın, 61 katılımcının (%39,1) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Yaş Dağılımı

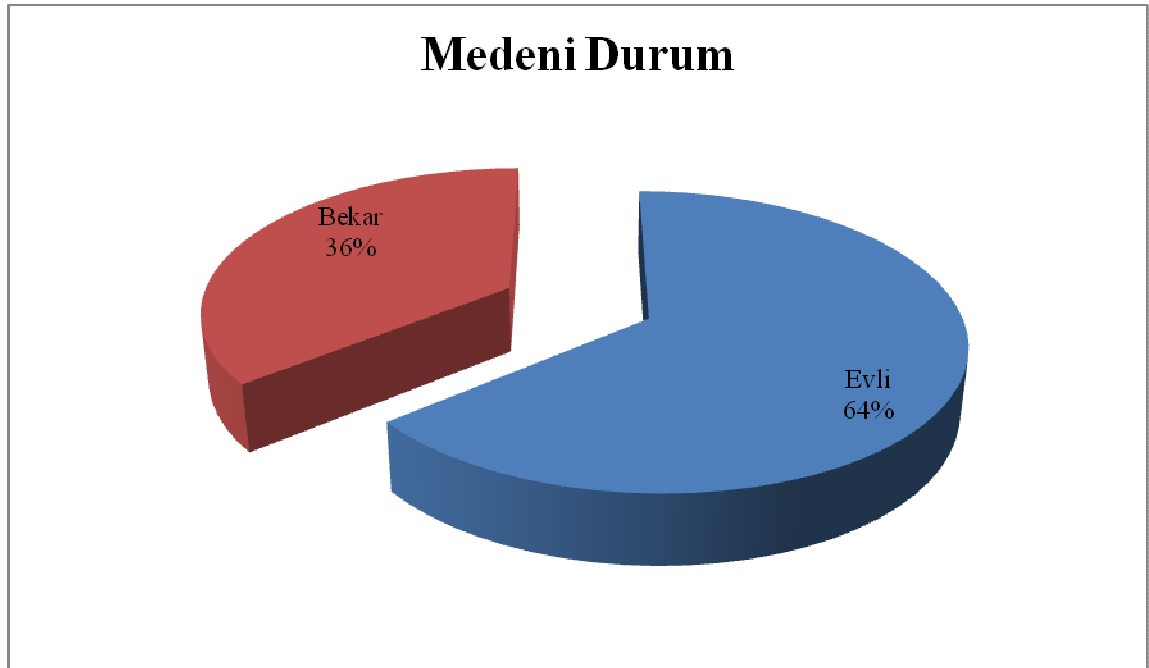
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-25	6	3,8	3,8	3,8
26-30	43	27,6	27,6	31,4
31-35	54	34,6	34,6	66,0
36-40	27	17,3	17,3	83,3
41 ve üstü	26	16,7	16,7	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

**Şekil 3.2.** Yaş Dağılım Grafiği

Örneklemimizde yaş dağılımı incelediğinde, 6 katılımcının (%3,8) 18-25, 43 katılımcının (%27,6) 26-30, 54 katılımcının (%34,6) 31-35, 26 katılımcının (%16,7) 36-40, 26 katılımcının (%16,7) 41 ve üstü yaş aralığında olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.3. Medeni Durum Dağılımı

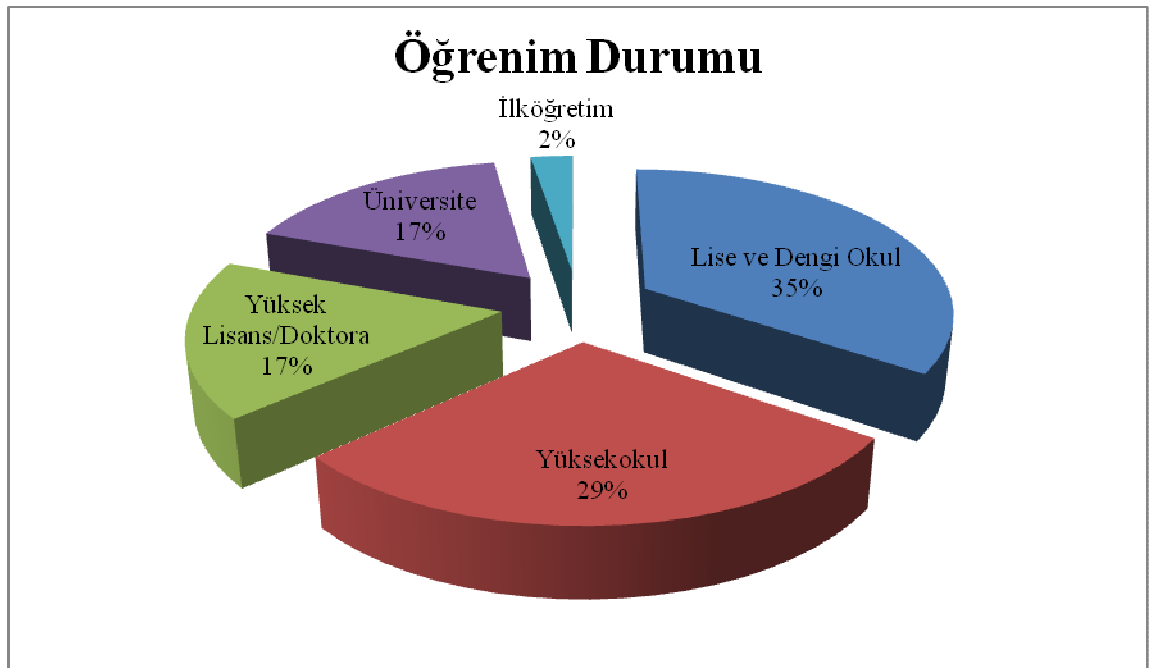
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	100	64,1	64,1	64,1
Bekar	56	35,9	35,9	35,9
Toplam	156	100,0	100,0	

**Şekil 3.3.** Medeni Durum Grafiği

Örnekleminizin medeni durum dağılımı incelendiğinde 100 katılımcının (%64,1) evli, 56 katılımcının (%35,9) bekar olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.4. Öğrenim Durumu Dağılımı

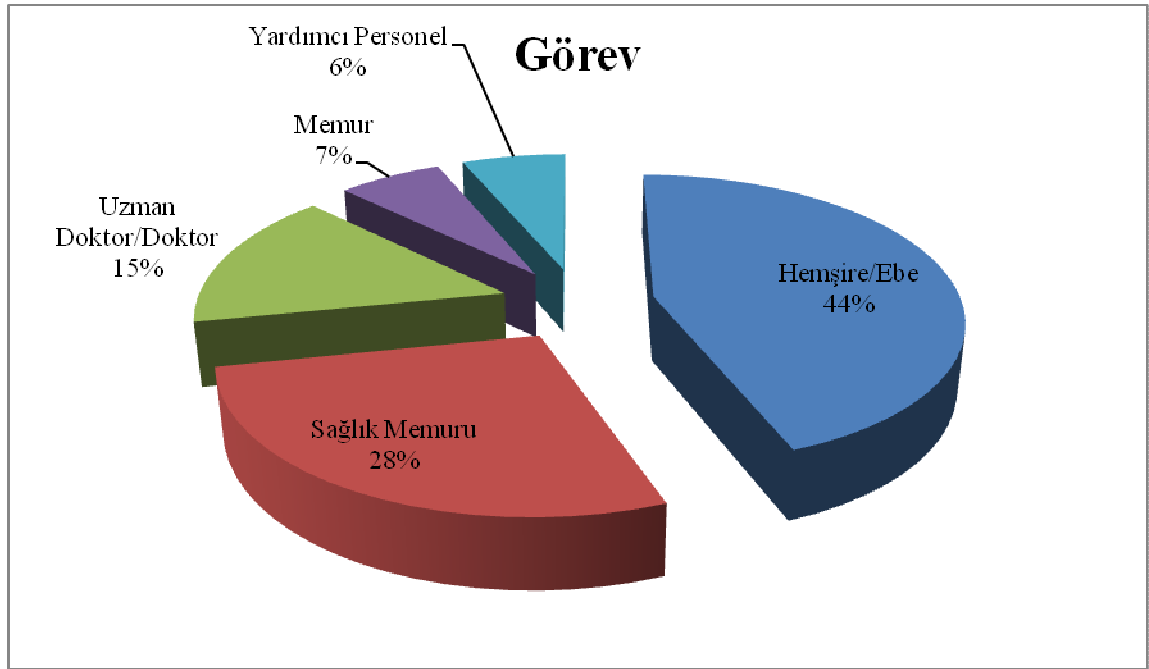
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlköğretim	4	2,6	2,6	2,6
Lise ve Dengi Okul	54	34,6	34,6	37,2
Yüksekokul	45	28,8	28,8	66,0
Üniversite	26	16,7	16,7	82,7
Yüksek Lisans/Doktora	27	17,3	17,3	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

**Şekil 3.4.** Öğrenim Durumu Dağılım Grafiği

Örneklekimizde 4 katılımcı (%2,6) ilköğretim, 54 katılımcı (%34,6) lise ve dengi okul, 45 katılımcı (%28,8) yüksekokul, 26 katılımcı (%16,7) üniversite, 27 katılımcı (%17,3) yüksek lisans ya da doktora mezunudur.

Tablo 3.5 Görev Dağılımı

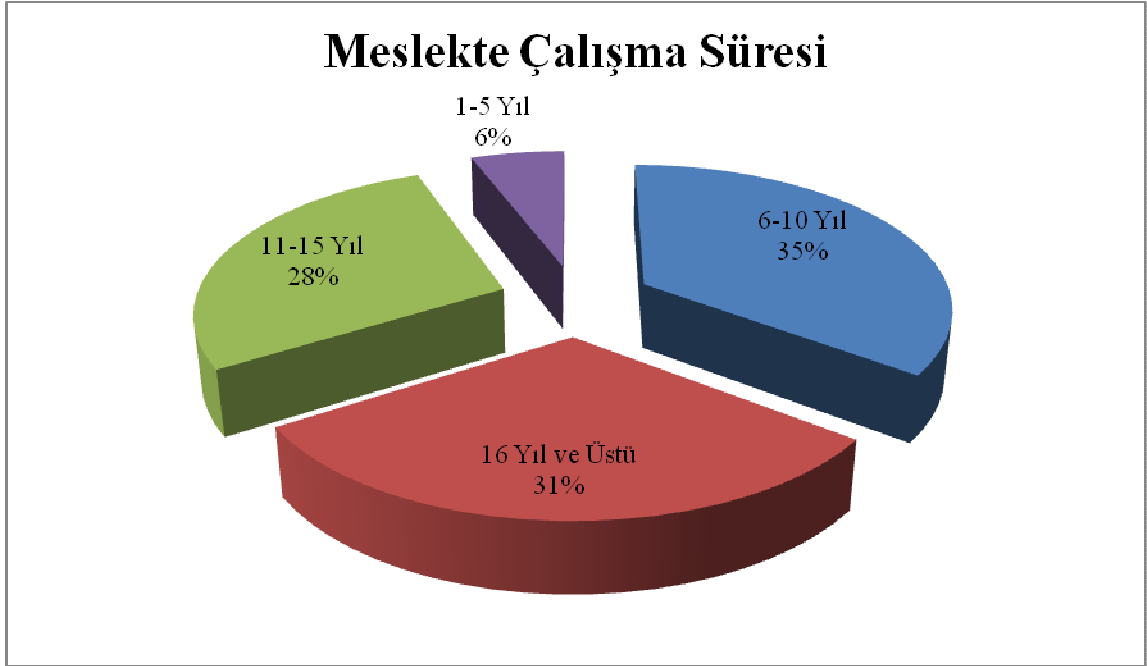
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Uzman Doktor/Doktor	24	15,4	15,4	15,4
Hemşire/Ebe	69	44,2	44,2	59,6
Sağlık Memuru	43	27,6	27,6	87,2
Memur	10	6,4	6,4	93,6
Yardımcı Personel	10	6,4	6,4	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

**Şekil 3.5** Görev Dağılım Grafiği

Örnekleimde 24 katılımcı (%15,4) uzman doktor ya da doktor, 69 katılımcı (%44,2) hemşire ya da ebe, 43 katılımcı (%27,6) sağlık memuru, 10 katılımcı (%6,4) memur, 10 katılımcı (%6,4) yardımcı personel olarak görev yapmaktadır.

Tablo 3.6. Meslekteki Çalışma Süresi Dağılımı

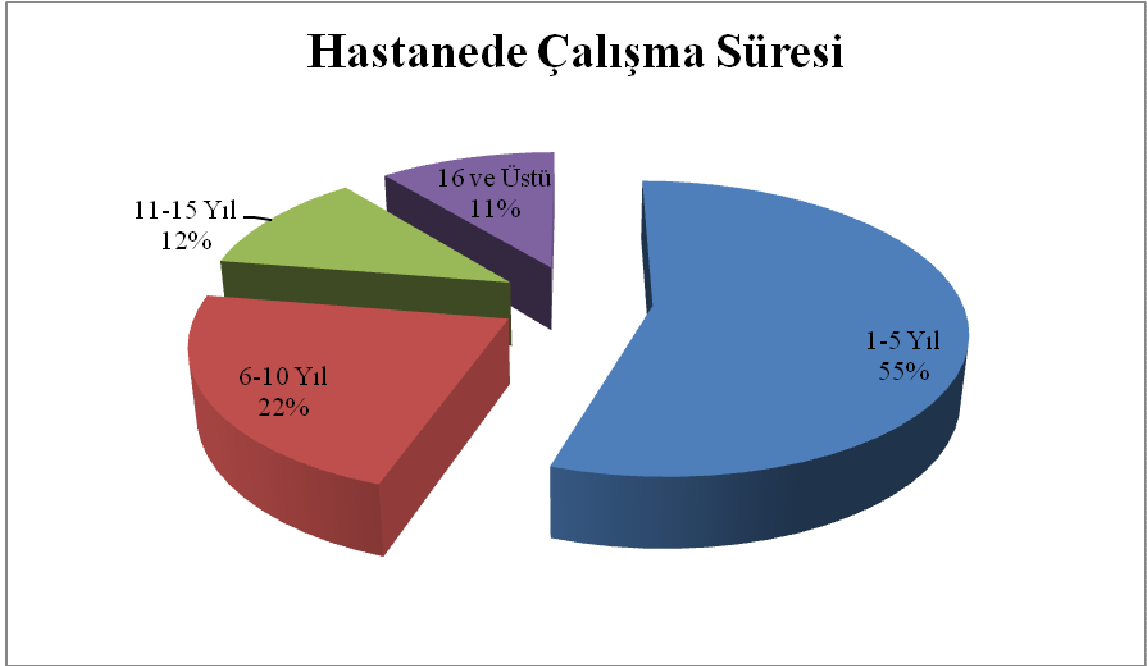
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5	9	5,8	5,8	5,8
6-10	55	35,3	35,3	41,0
11-15	44	28,2	28,2	69,2
16 ve üstü	48	30,8	30,8	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

**Şekil 3.6** Meslekteki Çalışma Süresi Dağılım Grafiği

Örneklekimizde meslekteki çalışma süresi incelendiğinde, 9 katılımcının (%5,8) 1-5, 55 katılımcının (35,3) 6-10, 44 katılımcının (%28,2) 11-15, 48 katılımcının (%30,8) 16 ve üstü yıl aralığında görev yapmakta olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.7. İşyerinde (Hastanede) Çalışma Süresi Dağılımı

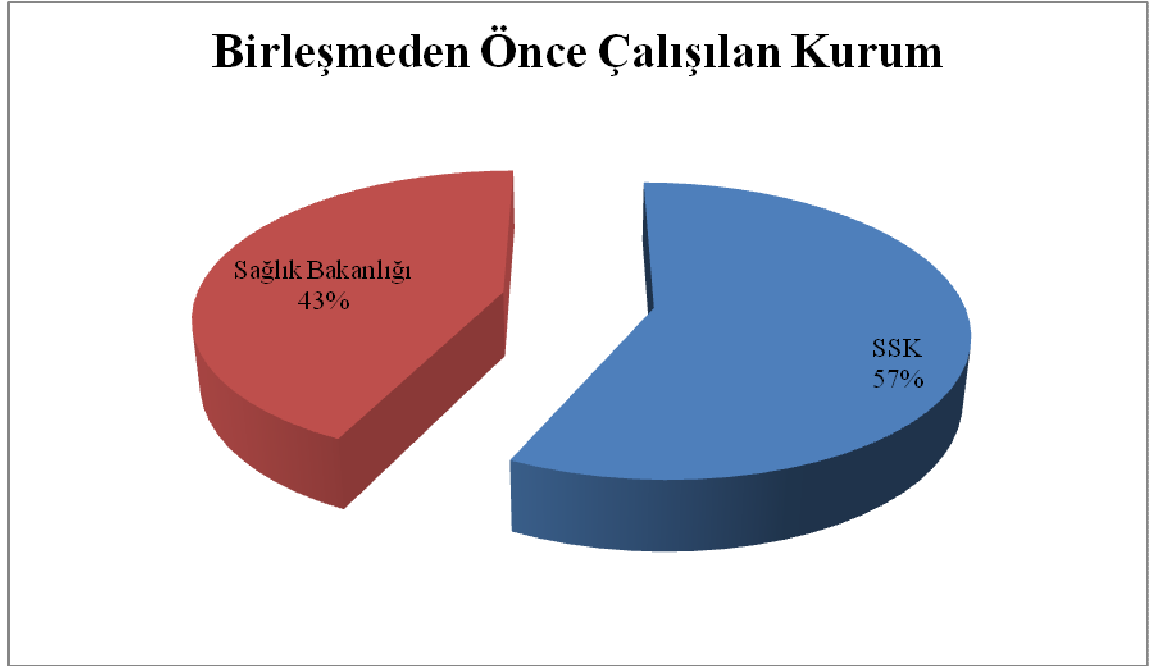
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5	86	55,1	55,1	55,1
6-10	35	22,4	22,4	77,6
11-15	18	11,5	11,5	89,1
16 ve üstü	17	10,9	10,9	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

**Şekil 3.7** İşyerinde (Hastanede) Çalışma Süresi Dağılım Grafiği

Örneklekimizde işyerinde (hastanede) çalışma süresi incelendiğinde, 86 katılımcının (%55,1) 1-5, 35 katılımcının (%22,4) 6-10, 18 katılımcının (%11,5) 11-15, 17 katılımcının (%10,9) 16 ve üstü yıl aralığında görev yapmakta olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.8 Birleşmeden Önce Görev Yapılan Kurum Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
SSK	89	57,1	57,1	57,1
Sağlık Bakanlığı	67	42,9	42,9	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	

**Şekil 3.8.** Birleşmeden Önce Görev Yapılan Kurum Dağılım Grafiği

Örneğimizde katılımcıların birleşme gerçekleşmeden önce çalıştıkları kurum incelendiğinde, 89 katılımcının (%57,1) SSK'da, 67 katılımcının (%42,9) Sağlık Bakanlığı'nda görev yaptıkları gözlenmektedir.

3.4.2. Faktör Analizi

İşgörenlerin birleşme sonucunda iş tatmin düzeylerinin hangi faktörler bazında etkilendiğini belirlemek amacıyla birleşme öncesi ve birleşme sonrasına yönelik olarak ayrı ayrı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

3.4.2.1 Birleşme Öncesine Yönelik Faktör Analizi

Tablo 3.9. KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2350,786
	df	561
	Sig.	,000

Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi, KMO testi 0,782'dir. $0,782 > 0,50$ olduğu için veri setimizin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Barlett testi anlamlılık düzeyi de 0,000 olduğundan ($p < 0,000$) faktör analizi uygulanabilir.

Birleşme öncesine yönelik faktör analizinde KMO ve açıklanan faktör değeri istatistiğini yükseltmek ve böylece faktör analizinin güvenilirliğini arttırmak amacıyla, düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (araştırmamızda 0,50'nin altındaki ortak varyans değerleri) çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır (Kalaycı, 2006: 329). Değiştirilmiş KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 3.10.'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Değiştirilmiş KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1402,556
	df	210
	Sig.	,000

Düşük ortak varyansa sahip olan değişkenlerin (araştırmamızda 0,50'nin altındaki ortak varyans değerleri) çıkarılmasıyla elde edilen yeni KMO değeri 0,782'den 0,841'e yükselmiştir. Ayrıca Barlett's testi anlamlılık düzeyi de 0,000 olduğundan ($p < 0,000$) faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 3.11. Açıklanan Varyans Toplamı

Bileşenler	Başlangıç Değerleri			Çıkarılmış Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %
1	6,721	32,004	32,004	6,721	32,004	32,004	3,708	17,656	17,656
2	2,025	9,643	41,647	2,025	9,643	41,647	2,972	14,150	31,806
3	1,675	7,978	49,625	1,675	7,978	49,625	2,172	10,344	42,150
4	1,459	6,947	56,572	1,459	6,947	56,572	1,956	9,312	51,462
5	1,324	6,306	62,878	1,324	6,306	62,878	1,912	9,104	60,566
6	1,122	5,344	68,222	1,122	5,344	68,222	1,608	7,656	68,222
7	,725	3,451	71,673						
8	,719	3,424	75,097						
9	,666	3,169	78,266						
10	,594	2,830	81,096						
11	,559	2,661	83,757						
12	,503	2,394	86,150						
13	,484	2,305	88,456						
14	,426	2,029	90,484						
15	,406	1,933	92,417						
16	,354	1,686	94,104						
17	,327	1,559	95,663						
18	,261	1,242	96,905						
19	,247	1,174	98,079						
20	,196	,933	100,00						

Tablo 3.11. incelendiğinde, analize konu olan düşük ortak varyansa sahip değişkenlerin çıkarılmasından sonra kalan 20 değişkenin, özdeğeri 1'den büyük 6 faktör altında toplandığı gözlenmektedir.

Tablo 3.12. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	İfadeler	Bileşenler
1. Faktör	BÖ24-arkadaşlarıma bu hastanenin çalışılabilecek iyi bir hastane olduğunu söylüyorum	,809
	BÖ22-bu hastanenin bir çalışanı olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum	,804
	BÖ27-çalışmayı düşündüğüm hastaneler arasından bu hastaneyi seçmiş olmaktan mutluluk duymaktayım	,742
	BÖ21-bu hastane benim çalışmak istediğim en iyi hastanelerden biridir	,673
	BÖ23-bu hastanenin önemli personel politikaları ile benim bu konulardaki kişisel düşüncelerim arasında çok az farklılık bulunmaktadır	,607
	BÖ28-bu hastane benim işimde yüksek performans elde etmemi sağlamaktadır	,534

2. Faktör	BÖ33-eğer bu hastaneden ayrılmaya karar verseydim, bu kararımı arkadaşlarıma ve aileme açıklamam zor olurdu	,809
	BÖ31-bu hastaneden ayrılmaya ve yıllardır elde ettiğim kazanımları terk etmeye karar verseydim bu ailem için oldukça sıkıntılı olurdu	,736
	BÖ34-bu hastaneden ayrılıysaydım kayıplarım büyük olurdu	,681
	BÖ32-bu hastaneden ayrılmakta ve yıllardır elde ettiğim kazanımları terk etmekte pek zorlanmazdım	-,678
	BÖ30-bu hastaneden ayrılıp yeni bir hastaneye uyum sağlamam çok zor olurdu	,572
3. Faktör	BÖ14-bağlı olduğum yöneticilerim/amirlerim mükemmel insanlardır	,849
	BÖ13-bağlı olduğum yöneticim/amirim beni desteklemekte ve bana arka çıkmaktadır	,801
	BÖ15-üstlerim genellikle beni dinlemezler	-,699
4. Faktör	BÖ7-çalıştığım hastanede eğer iyi bir iş çıkarabilir ve başarılı olabilirim, terfi olma olasılığım yükselir	,820
	BÖ5-çalıştığım hastanedeki terfi kurallarından /koşullarından memnun değilim	,619
5. Faktör	BÖ3-yaptığım işe göre yeterli maaş ve ücret almıyorum	-,864
	BÖ2-üstlendiğim sorumluluklar gözönünde tutulduğunda aldığım maaş ve ücret yeterlidir	,786
	BÖ1-çalıştığım hastane, sektördeki diğer hastanelerden daha yüksek ücret ve maaş ödemektedir	,515
6. Faktör	BÖ19-mevcut işimi yapmaktansa başka bir iş yapıyor olmayı isterdim	,754

Tablo 3.12.'de anlamlı faktörler elde edebilmek amacıyla düzenlenmiş Döndürülmüş Bileşenler Matrisi verilmiştir. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu'nda analize konu olan 20 değişkenin 6 faktör altındaki ağırlıkları yani değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyon katsayıları izlenmektedir.

Yukarıdaki tablolardan Tablo 3.11. Açıklanan Varyans Toplamı tablosu incelendiğinde faktör analizine konu olan 20 değişkenin özdeğeri 1'den büyük 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Açıklanan Varyans Toplamı tablosunun, döndürülmüş kareler toplamı bölümünde, faktörlerin varyans ağırlıkları görülmektedir. Buna göre birinci faktörün varyansı %17,656, ikinci faktörün varyansı %14,150, üçüncü faktörün

varyansı %10,344, dördüncü faktörün varyansı %9,312, beşinci faktörün varyansı %9,104 ve altıncı faktörün varyansı %7,656'dır.

Tablo 3.16. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi tablosu incelendiğinde:

Birinci faktör, işyerine bağlı örgütsel bağlılık faktörüdür. Sözkonusu faktör, işyerine bağlı örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik BÖ24, BÖ22, BÖ27, BÖ21, BÖ23 ve BÖ28 değişkenlerinden oluşmaktadır.

İkinci faktör kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık faktörüdür. Bu faktör kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik, BÖ33, BÖ31, BÖ34, BÖ30 ve BÖ32 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör, üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler faktörüdür. Bu faktör, üstlerle (yöneticilerle) ilişkileri ölçmeye yönelik BÖ14, BÖ13 ve BÖ15 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Dördüncü faktör, terfi imkanları faktörüdür. Dördüncü faktör, terfi imkanlarını ölçmeye yönelik BÖ7 ve BÖ5 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Beşinci faktör, ücretlendirme politikaları faktörüdür. Bu faktör, ücretlendirme politikalarını ölçmeye yönelik BÖ1, BÖ2 ve BÖ3 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Altıncı faktör, iş faktörüdür. Sözkonusu faktör, işle ilgili tatmin düzeyini ölçmeye yönelik BÖ19 değişkeninden oluşmaktadır.

3.4.2.2. Birleşme Sonrasına Yönelik Faktör Analizi

Tablo 3.13. KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2478,728
	df	561
	Sig.	,000

Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi, KMO testi 0,805'dir. $0,805 > 0,50$ olduğu için veri setimizin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Barlett's testi anlamlılık düzeyi de 0,000 olduğundan ($p < 0,000$) faktör analizi uygulanabilir.

Birleşme sonrasına yönelik faktör analizinde KMO ve açıklanan faktör değeri istatistiğini yükseltmek ve böylece faktör analizinin güvenilirliğini arttırmak amacıyla, düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (araştırmamızda 0,50'nin altındaki ortak varyans değerleri) çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır (Kalaycı, 2006: 329). Değiştirilmiş KMO ve Barlett's testi sonuçları Tablo 3.14.'de verilmiştir.

Tablo 3.14. Değiştirilmiş KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1546,839
	df	231
	Sig.	,000

Düşük ortak varyansa sahip olan değişkenlerin (araştırmamızda 0,50'nin altındaki ortak varyans değerleri) çıkarılmasıyla elde edilen yeni KMO değeri 0,805'den 0,823'e yükselmiştir. Ayrıca Barlett's testi anlamlılık düzeyi de 0,000 olduğundan ($p < 0,000$) faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 3.15. Açıklanan Varyans Toplamı

Bileşenler	Başlangıç Değerleri			Çıkarılmış Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %
1	6,766	30,753	30,753	6,766	30,753	30,753	3,516	15,980	15,980
2	2,299	10,451	41,204	2,299	10,451	41,204	2,765	12,570	28,550
3	1,799	8,177	49,382	1,799	8,177	49,382	2,644	12,019	40,568
4	1,591	7,230	56,612	1,591	7,230	56,612	2,627	11,943	52,511
5	1,284	5,837	62,449	1,284	5,837	62,449	1,817	8,261	60,772
6	1,168	5,309	67,759	1,168	5,309	67,759	1,537	6,986	67,759

7	,838	3,807	71,566						
8	,821	3,733	75,299						
9	,664	3,016	78,315						
10	,575	2,612	80,927						
11	,543	2,468	83,394						
12	,506	2,302	85,696						
13	,467	2,123	87,819						
14	,454	2,065	89,885						
15	,420	1,910	91,794						
16	,351	1,594	93,388						
17	,320	1,456	94,844						
18	,276	1,253	96,096						
19	,256	1,165	97,262						
20	,233	1,059	98,320						
21	,209	,951	99,272						
22	,160	,728	100,00						

Tablo 3.15. incelendiğinde, analize konu olan düşük ortak varyansa sahip değişkenlerin çıkarılmasından sonra kalan 22 değişkenin, özdeğeri 1’den büyük 6 faktör altında toplandığı gözlenmektedir.

Tablo 3.16. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Faktörler	Bileşenler	İfadeler
1. Faktör	BS24-arkadaşlarıma bu hastanenin çalışılabilecek iyi bir hastane olduğunu söylüyorum	,817
	BS28-bu hastane benim işimde yüksek performans elde etmemi sağlamaktadır	,761
	BS22-bu hastanenin bir çalışanı olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum	,757
	BS21-bu hastane benim çalışmak istediğim en iyi hastanelerden biridir	,751
	BS27-çalışmayı düşündüğüm hastaneler arasından bu hastaneyi seçmiş olmaktan mutluluk duymaktayım	,625
	BS26-benim değerlerim çalışmakta olduğum hastanenin değerlerine çok benzemektedir	,530
2. Faktör	BS15-üstlerim genellikle beni dinlemezler	-,809
	BS13-bağlı olduğum yöneticim/amirim beni desteklemekte ve bana arka çıkmaktadır	,758
	BS14-bağlı olduğum yöneticilerim/amirlerim mükemmel insanlardır	,729
	BS16-yöneticilerim bana adil bir şekilde davranmamaktadırlar	-,658
3. Faktör	BS11-buradaki insanlarla beraber çalışmaktan hoşlanıyorum	,761
	BS12-hastanede beraber çalıştığım insanlar, sorumluluklarının bilincinde olan insanlardır	,738
	BS9-hastanede beraber çalıştığım insanlar bana yeterince destek olmuyor	-,725
	BS10-hastanede beraber çalıştığım insanlardan bir işi yapmalarını istediğimde, genellikle o iş yapıyor	,699

4. Faktör	BS31-bu hastaneden ayrılmaya ve yıllardır elde ettiğim kazanımları terk etmeye karar verseydim bu ailem için oldukça sıkıntılı olurdu	,788
	BS33-eğer bu hastaneden ayrılmaya karar verseydim, bu kararımı arkadaşlarıma ve aileme açıklamam zor olurdu	,747
	BS34-bu hastaneden ayrılıysaydım kayıplarım büyük olurdu	,708
	BS30-bu hastaneden ayrılıp yeni bir hastaneye uyum sağlamam çok zor olurdu	,702
5. Faktör	BS7-çalıştığım hastanede eğer iyi bir iş çıkarabilir ve başarılı olabilirim, terfi olma olasılığım yükselir	,794
	BS6-çalıştığım hastanede oldukça seyrek terfi ve yükselme gerçekleştirilmektedir	-,664
6. Faktör	BS20-bu işi yaparken çok az "başarma" hazzı duyuyorum	-,766
	BS18-işimin gerektirdiği sorumluluk düzeyinden oldukça memnunum	,560

Tablo 3.16.'da anlamlı faktörler elde edebilmek amacıyla düzenlenmiş Döndürülmüş Bileşenler Matrisi verilmiştir. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu'nda analize konu olan 22 değişkenin 6 faktör altındaki ağırlıkları yani değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyon katsayıları izlenmektedir.

Yukarıdaki tablolardan Tablo 3.15. Açıklanan Varyans Toplamı tablosu incelendiğinde faktör analizine konu olan 22 değişkenin özdeğeri 1'den büyük 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Açıklanan Varyans Toplamı tablosunun, döndürülmüş kareler toplamı bölümünde, faktörlerin varyans ağırlıkları görülmektedir. Buna göre birinci faktörün varyansı %15,980, ikinci faktörün varyansı %12,570, üçüncü faktörün varyansı %12,019, dördüncü faktörün varyansı %11,94, beşinci faktörün varyansı %8,261 ve altıncı faktörün varyansı %6,986'dır.

Tablo 3.16 Döndürülmüş Bileşenler Matrisi tablosu incelendiğinde:

Birinci faktör, işyerine bağlı örgütsel bağlılık faktörüdür. Birinci faktör, işyerine bağlı örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik BS24, BS28, BS22, BS21, BS27 ve BS26 değişkenlerinden oluşmaktadır.

İkinci faktör, üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler faktörüdür. Sözkonusu faktör, üstlerle (yöneticilerle) ilişkileri ölçmeye yönelik BS13, BS14, BS15 ve BS16 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör, iş arkadaşları ile ilişkiler faktörüdür. Bu faktör, iş arkadaşları ile ilişkileri ölçmeye yönelik BS11, BS12, BS10 ve BS9 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Dördüncü faktör, kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık faktörüdür. Bu faktör, kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik BS31, BS33, BS34 ve BS30 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Beşinci faktör, terfi imkanları faktörüdür. Bu faktör, terfi imkanlarını ölçmeye yönelik BS7 ve BS6 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Altıncı faktör, iş faktörüdür. Sözkonusu faktör, işle ilgili tatmin düzeyini ölçmeye yönelik BS18 ve BS20 değişkenlerinden oluşmaktadır.

Birleşme öncesi ve birleşme sonrası için gerçekleştirilen faktör analizleri karşılaştırılıp değerlendirildiğinde şu bulgulara ulaşılmaktadır:

Birleşme öncesi ve birleşme sonrası iş tatmin düzeyini ölçmeye yönelik faktör analizi karşılaştırması yapıldığında, işgörenlerin iş tatmini etkileyen faktörlerde kimi değişkenlikler meydana geldiği gözlenmektedir.

Birleşme öncesinde ön plana çıkan faktörler, işgörenlerin tatmin düzeyini etkilemeleri bakımından sırasıyla; işyerine bağlı örgütsel bağlılık, kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık, yöneticilerle ilişkiler, terfi imkanları, ücretlendirme politikaları ve işle ilgili faktörlerdir.

Birleşme sonrasında ise ön plana çıkan faktörler, yine işgörenlerin tatmin düzeyini etkilemeleri bakımından sırasıyla; işyerine bağlı örgütsel bağlılık, yöneticilerle

ilişkiler, iş arkadaşları, kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık, terfi imkanları ve iş faktörüdür.

Burada en göze çarpan farklılık, birleşme öncesi ve birleşme sonrasındaki faktör farklılıklarıdır. Birleşme öncesinde iş tatminini etkileyen bir faktör olan ücret faktörü, birleşme sonrasında artık tatmin düzeyini etkilememektedir. Yine birleşme öncesinde iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almayan iş arkadaşları faktörü birleşme sonrasında tatmin düzeyini etkileyen bir faktör konumuna gelmiştir.

3.1.1.3. Demografik Özellikler-Faktör Skorları Analizleri

Tablo 3.17. Birleşme Öncesi İş Tatmini Faktörleri/Cinsiyet T-Testi

Faktörler	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test		t	p Sig. (2-tailed)
					F	Sig.		
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	kadın	95	,010	1,045	,280	,597	,154	,878
	erkek	61	-,015	,934				
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	kadın	95	,015	,940	2,152	,144	,236	,814
	erkek	61	-,024	1,094				
BÖ Faktör 3- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	kadın	95	,072	1,001	,023	,879	1,129	,261
	erkek	61	-,113	,996				
BÖ Faktör 4- terfi imkanları	kadın	95	-,027	,878	6,940	,009	-,392	,696
	erkek	61	,042	1,171				
BÖ Faktör 5- ücretlendirme politikaları	kadın	95	,033	,973	,643	,424	,517	,606
	erkek	61	-,052	1,047				
BÖ Faktör 6- iş	kadın	95	,049	,982	,153	,696	,755	,451
	erkek	61	-,076	1,032				

Tablo 3.17.'de işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, cinsiyete göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, t testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde cinsiyet grupları açısından, birleşme öncesine yönelik olarak elde edilen faktörlerde, bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, "**H₁**: Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir" kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. Birleşme Sonrası İş Tatmini Faktörleri/Cinsiyet T-Testi

Faktörler	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test		t	p Sig. (2-tailed)
					F	Sig.		
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	kadın	95	-,045	1,012	,003	,959	-,694	,489
	erkek	61	,069	,985				
BS Faktör 2- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	kadın	95	-,021	1,013	,153	,696	-,319	,750
	erkek	61	,032	,988				
BS Faktör 3- iş arkadaşları	kadın	95	,081	1,020	,146	,703	1,264	,208
	erkek	61	-,126	,962				
BS Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	kadın	95	-,002	,894	6,844	,010	-,025	,275
	erkek	61	,003	1,154				
BS Faktör 5- terfi imkanları	kadın	95	,071	,974	,571	,451	1,113	,268
	erkek	61	-,111	1,037				
BS Faktör 6- iş	kadın	95	,055	,999	,407	,524	,852	,395
	erkek	61	-,085	1,004				

Tablo 3.18.'de işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, cinsiyete göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, t testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde cinsiyet grupları açısından, birleşme sonrasına yönelik olarak elde edilen faktörlerde, bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, "**H₂**: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir" kabul edilmiştir.

Tablo 3.19. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Yaş Anova Analizi

Faktörler	Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	18-25	6	-,372	1,496	1,282	,280
	26-30	43	-,201	1,034		
	31-35	54	,052	,995		
	36-40	27	,296	,849		
	41 ve üstü	26	,004	,951		
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	18-25	6	,710	1,300	1,609	,175
	26-30	43	-,192	,983		
	31-35	54	,002	1,009		
	36-40	27	-,088	,868		
	41 ve üstü	26	,242	1,022		
BÖ Faktör 3- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	18-25	6	-,648	,861	,926	,450
	26-30	43	-,059	,844		
	31-35	54	,106	1,035		
	36-40	27	-,075	1,171		
	41 ve üstü	26	,104	1,004		
BÖ Faktör 4- terfi imkanları	18-25	6	,968	,384	1,967	,102
	26-30	43	,041	,952		
	31-35	54	-,083	1,040		
	36-40	27	-,219	,891		
	41 ve üstü	26	,108	1,105		
BÖ Faktör 5- ücretlendirme politikaları	18-25	6	,372	,867	1,394	,813
	26-30	43	-,068	,991		
	31-35	54	-,010	1,021		
	36-40	27	,122	1,055		
	41 ve üstü	26	-,080	,985		
BÖ Faktör 6- iş	18-25	6	,223	,906	1,181	,321
	26-30	43	,016	,721		
	31-35	54	,157	1,052		
	36-40	27	-,332	,988		
	41 ve üstü	26	-,057	1,270		

Tablo 3.19.'da işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, yaşa göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde yaş grupları açısından, birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak elde edilen faktörlerde bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₃**: Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, yaşa göre farklılık göstermemektedir” kabul edilmiştir.

Tablo 3.20. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Yaş Anova Analizi

Faktörler	Yaş	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	18-25	6	-,342	1,069	1,159	,331
	26-30	43	-,207	1,079		
	31-35	54	,094	1,008		
	36-40	27	,241	,715		
	41 ve üstü	26	-,025	1,071		
BS Faktör 2- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	18-25	6	,809	1,267	1,558	,188
	26-30	43	-,174	,923		
	31-35	54	-,017	1,071		
	36-40	27	-,042	,847		
	41 ve üstü	26	,180	1,012		
BS Faktör 3- iş arkadaşları	18-25	6	-,660	,918	,801	,527
	26-30	43	-,020	,859		
	31-35	54	,076	1,021		
	36-40	27	-,055	1,081		
	41 ve üstü	26	,086	1,113		
BS Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	18-25	6	,697	,526	1,157	,332
	26-30	43	-,005	,990		
	31-35	54	-,090	1,046		
	36-40	27	-,134	,957		
	41 ve üstü	26	,172	1,019		
BS Faktör 5- terfi imkanları	18-25	6	,139	1,194	,459	,766
	26-30	43	-,070	,749		
	31-35	54	,119	1,128		
	36-40	27	-,168	1,033		
	41 ve üstü	26	,011	1,045		
BS Faktör 6- iş	18-25	6	-,020	,647	,620	,649
	26-30	43	-,154	1,069		
	31-35	54	-,031	,938		
	36-40	27	,198	,905		
	41 ve üstü	26	,119	1,174		

Tablo 3.20.'de işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, yaşa göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde yaş grupları açısından, birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak elde edilen faktörlerde bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₄**: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, yaşa göre farklılık göstermemektedir” kabul edilmiştir.

Tablo 3.21. Birleşme Öncesi İş Tatmini Faktörleri/Medeni Durum T-Testi

Faktörler	Medeni Durum	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test		t	p Sig. (2-tailed)
					F	Sig.		
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	evli	100	,006	,996	,651	,421	,100	,920
	bekar	56	-,011	1,016				
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	evli	100	,101	1,054	1,806	,181	1,702	,091
	bekar	56	-,181	,876				
BÖ Faktör 3- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	evli	100	,104	1,026	,605	,438	1,748	,082
	bekar	56	-,186	,932				
BÖ Faktör 4- terfi imkanları	evli	100	,001	1,065	1,032	,311	,014	,989
	bekar	56	-,001	,881				
BÖ Faktör 5- ücretlendirme politikaları	evli	100	-,038	1,028	,869	,353	-,638	,525
	bekar	56	,068	,954				
BÖ Faktör 6- iş	evli	100	-,145	1,074	3,647	,058	-2,451	,015
	bekar	56	,258	,798				

Tablo 3.21.'de işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, medeni duruma göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, t testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, birleşme öncesine yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BÖ Faktör 6-iş” faktörü, medeni duruma göre anlamlı fark ifade etmektedir($p<0,05$). Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₅:** Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.22. Birleşme Sonrası İş Tatmini Faktörleri/Medeni Durum T-Testi

Faktörler	Medeni Durum	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test		t	p Sig. (2-tailed)
					F	Sig.		
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	evli	100	-,013	,952	,899	,345	-,223	,824
	bekar	56	,024	1,089				
BÖ Faktör 2- yöneticilerle ilişkiler	evli	100	,123	1,032	1,546	,216	2,083	,039
	bekar	56	-,220	,907				
BÖ Faktör 3- iş arkadaşları	evli	100	,104	1,035	,587	,445	1,746	,083
	bekar	56	-,186	,914				
BÖ Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	evli	100	,010	1,051	,558	,456	,163	,871
	bekar	56	-,017	,911				
BÖ Faktör 5- terfi imkanları	evli	100	-,090	1,046	3,371	,068	,1,513	,132
	bekar	56	,161	,898				
BÖ Faktör 6- iş	evli	100	,036	1,004	,030	,862	,593	,554
	bekar	56	-,064	,999				

Tablo 3.22.'de işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, medeni duruma göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, t testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, birleşme öncesine yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BÖ Faktör 2-yöneticilerle ilişkiler” faktörü, medeni duruma göre anlamlı fark ifade etmektedir($p<0,05$). Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₆**: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.23. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Öğrenim Durumu Anova Analizi

Faktörler	Öğrenim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	ilköğretim	4	-,398	1,060	,810	,520
	lise ve dengi okul	54	-,044	1,033		
	yüksekokul	45	-,086	,971		
	üniversite	26	,007	1,028		
	yüksek lisans/doktora	27	,284	,959		
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	ilköğretim	4	,431	,834	1,234	,299
	lise ve dengi okul	54	-,077	1,021		
	yüksekokul	45	,098	,904		
	üniversite	26	-,293	,999		
	yüksek lisans/doktora	27	,208	1,106		
BÖ Faktör 3- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	ilköğretim	4	-,420	,586	1,912	,111
	lise ve dengi okul	54	-,231	,991		
	yüksekokul	45	-,001	,998		
	üniversite	26	,312	,888		
	yüksek lisans/doktora	27	,224	1,091		
BÖ Faktör 4- terfi imkanları	ilköğretim	4	,491	1,297	1,235	,298
	lise ve dengi okul	54	,039	,932		
	yüksekokul	45	,056	,994		
	üniversite	26	,114	,959		
	yüksek lisans/doktora	27	-,354	1,117		
BÖ Faktör 5- ücretlendirme politikaları	ilköğretim	4	,188	1,575	,888	,473
	lise ve dengi okul	54	-,020	1,057		
	yüksekokul	45	-,101	,974		
	üniversite	26	-,129	,979		
	yüksek lisans/doktora	27	,305	,856		
BÖ Faktör 6- iş	ilköğretim	4	,874	,452	2,627	,037
	lise ve dengi okul	54	-,191	1,139		
	yüksekokul	45	,176	,923		
	üniversite	26	-,288	,969		
	yüksek lisans/doktora	27	,237	,748		

Tablo 3.23.'de işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, öğrenim durumuna göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde birleşme öncesine yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BÖ Faktör 6-iş” faktörü öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark ifade ediyorsa da ($p<0,05$), bonferroni testinde hangi gruplar arasında farklılık bulunduğuna yönelik bir sonuç üretilememiştir. Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₇**: Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.” reddedilmiştir.

Tablo 3.24. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Öğrenim Durumu Anova Analizi

Faktörler	Öğrenim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	ilköğretim	4	-,530	1,041	,884	,475
	lise ve dengi okul	54	-,108	1,050		
	yüksekokul	45	,004	,969		
	üniversite	26	,035	,988		
	yüksek lisans/doktora	27	,255	,961		
BS Faktör 2- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	ilköğretim	4	,403	,692	2,080	,086
	lise ve dengi okul	54	-,153	1,093		
	yüksekokul	45	,153	,900		
	üniversite	26	-,321	,968		
	yüksek lisans/doktora	27	,301	,941		
BS Faktör 3- iş arkadaşları	ilköğretim	4	-,187	,488	1,234	,299
	lise ve dengi okul	54	-,185	1,055		
	yüksekokul	45	-,032	1,000		
	üniversite	26	,271	,843		
	yüksek lisans/doktora	27	,190	1,049		
BS Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	ilköğretim	4	,220	1,494	,920	,454
	lise ve dengi okul	54	,089	,906		
	yüksekokul	45	-,006	1,024		
	üniversite	26	,120	,997		
	yüksek lisans/doktora	27	-,316	1,075		
BS Faktör 5- terfi imkanları	ilköğretim	4	,969	,742	1,756	,141
	lise ve dengi okul	54	,005	1,114		
	yüksekokul	45	-,073	,993		
	üniversite	26	-,254	,935		
	yüksek lisans/doktora	27	,212	,771		
BS Faktör 6- iş	ilköğretim	4	-,051	,884	1,087	,365
	lise ve dengi okul	54	,037	1,090		
	yüksekokul	45	-,226	,992		
	üniversite	26	,045	,988		
	yüksek lisans/doktora	27	,266	,823		

Tablo 3.24.'de işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, öğrenim durumuna göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde öğrenim grupları açısından, birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak elde edilen faktörlerde bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₈:** Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.” kabul edilmiştir.

Tablo 3.25. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi

Faktörler	Öğrenim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	uzman doktor/doktor	24	,424	,761	2,524	,043
	hemşire/ebe	69	,022	1,036		
	sağlık memuru	43	-,264	1,029		
	memur	10	,326	,831		
	yardımcı personel	10	-,363	,962		
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	uzman doktor/doktor	24	,532	,895	2,844	,026
	hemşire/ebe	69	-,159	,866		
	sağlık memuru	43	-,058	1,122		
	memur	10	-,296	1,204		
	yardımcı personel	10	,362	,992		
BÖ Faktör 3- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	uzman doktor/doktor	24	,343	1,095	1,418	,231
	hemşire/ebe	69	,025	1,009		
	sağlık memuru	43	-,071	,956		
	memur	10	-,432	1,045		
	yardımcı personel	10	-,258	,691		
BÖ Faktör 4- terfi imkanları	uzman doktor/doktor	24	-,377	1,180	3,643	,007
	hemşire/ebe	69	-,053	,858		
	sağlık memuru	43	,323	1,098		
	memur	10	-,584	,390		
	yardımcı personel	10	,463	,898		
BÖ Faktör 5- ücretlendirme politikaları	uzman doktor/doktor	24	,172	,742	,502	,734
	hemşire/ebe	69	-,095	,955		
	sağlık memuru	43	,105	1,093		
	memur	10	-,076	1,358		
	yardımcı personel	10	-,133	1,131		
BÖ Faktör 6- iş	uzman doktor/doktor	24	,184	,739	2,521	,043
	hemşire/ebe	69	,119	,972		
	sağlık memuru	43	-,076	1,009		
	memur	10	-,874	1,311		
	yardımcı personel	10	-,059	1,068		

Tablo 3.25.'de işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, görev durumuna göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde birleşme öncesine yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BÖ Faktör 3-üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler” ve “BÖ Faktör 5-ücretlendirme politikaları” faktörleri açısından anlamlı bir fark gözlenmemektedir ($p>0,05$). “BÖ Faktör 1-işyerine bağlı örgütsel bağlılık”, “BÖ Faktör 2-kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık”, “BÖ Faktör 4- terfi imkanları” ve “BÖ Faktör 6-iş” faktörleri ise işgörenlerin görevine göre anlamlı bir fark ifade etmektedir ($p<0,05$). Ancak gruplar arasındaki farklılıkları ölçmeye yönelik olarak yapılan

bonferroni testinde, “BÖ Faktör 1-işyerine bağlı örgütsel bağlılık” ve “BÖ Faktör 4-terfi imkanları” faktörlerine yönelik bir sonuç üretilmemiştir. “BÖ Faktör 2-kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık” ve BÖ Faktör 6-iş” faktörlerine ait bonferroni testi sonuçları Tablo 3.26.’da görülmektedir.

Tablo 3.26. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi Anlamlı Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi

Bonferroni	Görev	Aritmetik Ortalama	P Sig.
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	uzman doktor/doktor	,691*	,033
	hemşire/ebe	,590	,190
	sağlık memuru	,828	,258
	memur	,170	1,000
BÖ Faktör 6- iş	yardımcı personel	-1,057*	,048
	uzman doktor/doktor	-,993*	,033
	hemşire/ebe	-,798	,219
	sağlık memuru	-,815	652

Tablo 3.26. bonferroni testi sonuçları incelendiğinde “BÖ Faktör 2-kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık” faktöründe, görevi uzman doktor/doktor olan grubun, görevi hemşire/ebe olan gruba göre kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılığa dayalı tatmin düzeyi daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı 0,690’dır ve anlamlılık düzeyi 0,033’tür (**p<0,05**). “BÖ Faktör 6-iş” faktörü incelendiğinde ise, görevi memur olan grubun, görevi uzman doktor/doktor ve hemşire/ebe olan gruplara göre işle ilgili tatmin düzeyi daha düşüktür. Uzman doktor/doktor grubuyla ortalama farkı 1,057 ve anlamlılık düzeyi 0,048’dir (**p<0,05**). Hemşire/ebe grubuyla ortalama farkı 0,992 ve anlamlılık düzeyi 0,033’tür (**p<0,05**).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₉**: Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, göreve göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.27. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi

Faktörler	Öğrenim Durumu	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	uzman doktor/doktor	24	,349	,731	1,404	,235
	hemşire/ebe	69	-,103	1,061		
	sağlık memuru	43	-,042	1,054		
	memur	10	,327	,767		
	yardımcı personel	10	-,274	,983		
BS Faktör 2- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	uzman doktor/doktor	24	,535	,808	2,538	,042
	hemşire/ebe	69	-,131	,908		
	sağlık memuru	43	-,086	1,124		
	memur	10	-,269	1,112		
	yardımcı personel	10	,260	1,056		
BS Faktör 3- iş arkadaşları	uzman doktor/doktor	24	,249	1,062	1,151	,335
	hemşire/ebe	69	,079	1,048		
	sağlık memuru	43	-,124	,966		
	memur	10	-,385	,908		
	yardımcı personel	10	-,226	,589		
BS Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	uzman doktor/doktor	24	-,266	1,179	2,138	,079
	hemşire/ebe	69	-,003	,834		
	sağlık memuru	43	,210	1,131		
	memur	10	-,592	,670		
	yardımcı personel	10	,345	1,035		
BS Faktör 5- terfi imkanları	uzman doktor/doktor	24	,273	,780	1,866	,119
	hemşire/ebe	69	,123	1,029		
	sağlık memuru	43	-,225	,871		
	memur	10	-,473	1,486		
	yardımcı personel	10	-,065	1,047		
BS Faktör 6- iş	uzman doktor/doktor	24	,434	,565	1,501	,205
	hemşire/ebe	69	-,115	,931		
	sağlık memuru	43	-,070	1,202		
	memur	10	-,095	1,100		
	yardımcı personel	10	,145	1,113		

Tablo 3.27.'de işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, görev durumuna göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde birleşme sonrasına yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BS Faktör 2-üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler” faktörü, işgörenlerin görevine göre anlamlı bir fark ifade etmektedir ($p<0,05$). “BS Faktör 2-üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler” faktörüne ait bonferroni testi sonuçları Tablo 3.34.'de görülmektedir. Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.28. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Görev Anova Analizi Anlamlı Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi

Bonferroni	Görev	Aritmetik Ortalama	P Sig.
BS Faktör 2- Üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	uzman doktor/doktor	hemşire/ebe	,666*
		sağlık memuru	,620
		memur	,804
		yardımcı personel	,275
			,048
			,141
			,310
			1,000

Tablo 3.328. bonferroni testi sonuçları incelendiğinde “BS Faktör 2-üstlerle (yöeticilerle ilişkiler” faktöründe, görevi uzman doktor/doktor olan grubun, görevi hemşire/ebe olan gruba göre üstlerle (yöneticilerle) ilişkilere dayalı iş tatmin düzeyi daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı 0,665’dir ve anlamlılık düzeyi 0,48’dir (**p<0,05**).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₁₀**: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, göreve göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.29. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Mesleki Çalışma Süresi Anova Analizi

Faktörler	Mesleki Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	9	,066	,759	,674	,569
	6-10 yıl	55	-,154	1,156		
	11-15 yıl	44	,104	,945		
	16 ve üstü	48	,068	,897		
BS Faktör 2- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	1-5 yıl	9	,010	,586	,738	,531
	6-10 yıl	55	-,138	1,127		
	11-15 yıl	44	,163	,906		
	16 ve üstü	48	,006	,991		
BS Faktör 3- iş arkadaşları	1-5 yıl	9	-,287	1,065	,884	,451
	6-10 yıl	55	-,078	,912		
	11-15 yıl	44	,187	1,062		
	16 ve üstü	48	-,029	1,030		
BS Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	9	,563	,766	1,236	,299
	6-10 yıl	55	,009	,925		
	11-15 yıl	44	-,137	1,117		
	16 ve üstü	48	,010	,998		
BS Faktör 5- terfi imkanları	1-5 yıl	9	,086	1,068	,541	,655
	6-10 yıl	55	,090	1,036		
	11-15 yıl	44	-,158	,981		
	16 ve üstü	48	,025	,977		
BS Faktör 6- iş	1-5 yıl	9	,350	,690	,583	,627
	6-10 yıl	55	-,017	,932		
	11-15 yıl	44	,059	,839		
	16 ve üstü	48	-,101	1,240		

Tablo 3.29.'da işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, mesleki çalışma süresine göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde mesleki çalışma süresi grupları açısından, birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak elde edilen faktörlerde bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “ H_{11} : Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir” kabul edilmiştir.

Tablo 3.30. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Mesleki Çalışma Süresi Anova Analizi

Faktörler	Mesleki Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	9	-,234	,834	,699	,554
	6-10 yıl	55	-,116	1,091		
	11-15 yıl	44	,127	1,003		
	16 ve üstü	48	,060	,921		
BS Faktör 2- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	1-5 yıl	9	,109	,526	,582	,627
	6-10 yıl	55	-,114	1,100		
	11-15 yıl	44	,144	,949		
	16 ve üstü	48	-,022	,999		
BS Faktör 3- iş arkadaşları	1-5 yıl	9	-,195	1,025	,452	,716
	6-10 yıl	55	-,039	,922		
	11-15 yıl	44	,138	,980		
	16 ve üstü	48	-,045	1,111		
BS Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	9	,537	,661	1,110	,347
	6-10 yıl	55	-,072	,933		
	11-15 yıl	44	-,081	1,168		
	16 ve üstü	48	,056	,951		
BS Faktör 5- terfi imkanları	1-5 yıl	9	,436	,737	,701	,553
	6-10 yıl	55	-,063	1,036		
	11-15 yıl	44	,042	,926		
	16 ve üstü	48	-,048	1,068		
BS Faktör 6- iş	1-5 yıl	9	-,109	,950	,339	,797
	6-10 yıl	55	-,014	,970		
	11-15 yıl	44	-,083	,906		
	16 ve üstü	48	,113	1,135		

Tablo 3.30.'da işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, mesleki çalışma süresine göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde yaş grupları açısından, birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak elde edilen faktörlerde bir farklılığın olmadığı gözlenmektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, "**H₁₂**: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir" kabul edilmiştir.

Tablo 3.31. Birleşme Öncesi İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi Anova Analizi

Faktörler	Hastanede Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	86	,190	,993	2,582	,056
	6-10 yıl	35	-,254	1,075		
	11-15 yıl	18	-,334	,985		
	16 ve üstü	17	-,087	,701		
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	9	,017	,977	1,128	,340
	6-10 yıl	55	,017	1,162		
	11-15 yıl	44	-,354	,691		
	16 ve üstü	48	,252	1,017		
BÖ Faktör 3- Üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	1-5 yıl	9	,071	,976	,834	,477
	6-10 yıl	55	-,089	,976		
	11-15 yıl	44	,119	1,129		
	16 ve üstü	48	-,301	1,044		
BÖ Faktör 4- Terfi imkanları	1-5 yıl	9	-,043	1,034	,682	,564
	6-10 yıl	55	,181	,881		
	11-15 yıl	44	-,198	1,092		
	16 ve üstü	48	,054	,982		
BÖ Faktör 5- Ücretlendirme politikaları	1-5 yıl	9	,040	1,023	,435	,728
	6-10 yıl	55	-,042	,969		
	11-15 yıl	44	-,221	,968		
	16 ve üstü	48	,120	1,030		
BÖ Faktör 6- iş	1-5 yıl	9	,184	,896	5,495	,001
	6-10 yıl	55	-,254	,941		
	11-15 yıl	44	,285	,896		
	16 ve üstü	48	-,709	1,319		

Tablo 3.31.'de işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, hastanede çalışma süresine göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde birleşme öncesine yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BS Faktör 6-iş” faktörü, işgörenlerin hastanede çalışma süresine göre anlamlı bir fark ifade etmektedir (**p<0,05**). “BS Faktör 6-iş” faktörüne ait bonferroni testi sonuçları Tablo 3.38.'de görülmektedir. Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir (**p>0,05**).

Tablo 3.32. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi Anova Analizi Anlamlı Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi

Bonferroni	Hastanede Çalışma Süresi	Aritmetik Ortalama	P Sig.
BS Faktör 6- iş	16 ve üstü	-	
	1-5 yıl	-,893*	,004
	6-10 yıl	-,456	,661
	11-15 yıl	-,995*	,015

Tablo 3.32. bonferroni testi sonuçları incelendiğinde “BS Faktör 6-iş” faktöründe, hastanede çalışma süresi 16 ve üstü olan grubun, hastanede çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan gruplara göre işe dayalı iş tatmin düzeyi daha düşüktür. Hastanede çalışma süresi 1-5 yıl olan grupla ortalama farkı 0,892 ve anlamlılık düzeyi 0,004’tür (**p<0,05**). Hastanede çalışma süresi 11-15 yıl olan grupla ortalama farkı 0,994 ve anlamlılık düzeyi 0,15’tir (**p<0,05**).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₁₃**: Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, işyerinde (hastanede) çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.33. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi Anova Analizi

Faktörler	Hastanede Çalışma Süresi	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p (Sig.)
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	86	,090	,971	,740	,530
	6-10 yıl	35	-,133	1,035		
	11-15 yıl	18	-,219	1,238		
	16 ve üstü	17	,049	,797		
BS Faktör 2- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	1-5 yıl	9	,081	,998	1,250	,294
	6-10 yıl	55	,034	1,073		
	11-15 yıl	44	-,414	,706		
	16 ve üstü	48	-,043	1,091		
BS Faktör 3- iş arkadaşları	1-5 yıl	9	,110	,925	1,630	,185
	6-10 yıl	55	-,084	,971		
	11-15 yıl	44	,065	1,182		
	16 ve üstü	48	-,452	1,165		
BS Faktör 4- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	1-5 yıl	9	-,045	1,017	,562	,641
	6-10 yıl	55	,097	,946		
	11-15 yıl	44	-,165	1,121		
	16 ve üstü	48	,203	,921		
BS Faktör 5- terfi imkanları	1-5 yıl	9	,210	,941	3,699	,013
	6-10 yıl	55	-,407	,979		
	11-15 yıl	44	,011	,978		
	16 ve üstü	48	-,236	1,130		
BS Faktör 6- iş	1-5 yıl	9	-,091	,973	3,325	,021
	6-10 yıl	55	,042	,761		
	11-15 yıl	44	-,271	,910		
	16 ve üstü	48	,662	1,396		

Tablo 3.33.'de işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, hastanede çalışma süresine göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, anova analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde birleşme sonrasına yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BS Faktör 5-terfi imkanları” ve “BÖ Faktör 6-iş) faktörleri, işgörenlerin hastanede çalışma süresine göre anlamlı bir fark ifade etmektedir ($p<0,05$). “BS Faktör 5-terfi imkanları” ve “BS Faktör 6-iş” faktörlerine ait bonferroni testi sonuçları Tablo 3.40.'da görülmektedir. Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir ($p>0,05$).

Tablo 3.34. Birleşme Sonrası İş Tatmin Faktörleri/Hastanede Çalışma Süresi Anova Analizi Anlamlı Fark Belirten İfadelerin Bonferroni Testi

Bonferroni	Hastanede Çalışma Süresi	Aritmetik Ortalama	P Sig.
BS Faktör 5-terfi imkanları	1-5 yıl		
	6-10 yıl	,617*	,012
	11-15 yıl	,199	1,000
	11-15 yıl	,446	,519
BS Faktör 6-iş	16 ve üstü		
	1-5 yıl	,75*	,026
	6-10 yıl	,620	,203
	11-15 yıl	,933*	,033

Tablo 3.34. bonferroni testi sonuçları incelendiğinde “BS Faktör 5-terfi imkanları” faktöründe, hastanede çalışma süresi 1-5 yıl olan grubun, hastanede çalışma süresi 6-10 yıl olan gruba göre terfi imkanlarına dayalı iş tatmini daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı 0,617 ve anlamlılık düzeyi 0,12’dir (**p<0,05**). “BS Faktör-iş”faktöründe, hastanede çalışma süresi 16 ve üstü olan grubun, hastanede çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl olan gruplara göre işe dayalı iş tatmin düzeyi daha fazladır. Hastanede çalışma süresi 1-5 yıl olan grupla ortalama farkı 0,752 ve anlamlılık düzeyi 0,026’dır (**p<0,05**). Hastanede çalışma süresi 11-15 yıl olan grupla ortalama farkı 0,933 ve anlamlılık düzeyi 0,33’tür (**p<0,05**).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₁₄**: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, işyerinde (hastanede) çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.35. Birleşme Öncesi İş Tatmini Faktörleri/Birleşmeden Önce Çalışılan Kurum
T-Testi

Faktörler	Birleşmeden Önce Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test		t	p Sig. (2-tailed)
					F	Sig.		
BÖ Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	SSK	89	-,223	1,001	,238	,627	-3,312	,001
	sağlık bakanlığı	67	,296	,926				
BÖ Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	SSK	89	-,019	1,064	1,142	,287	-,279	,781
	sağlık bakanlığı	67	,026	,915				
BÖ Faktör 3- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	SSK	89	-,095	,950	,096	,757	-1,378	,170
	sağlık bakanlığı	67	,127	1,057				
BÖ Faktör 4- terfi imkanları	SSK	89	,061	1,005	,002	,960	,884	,378
	sağlık bakanlığı	67	-,082	,994				
BÖ Faktör 5- ücretlendirme politikaları	SSK	89	,023	1,042	,611	,435	,328	,743
	sağlık bakanlığı	67	-,030	,949				
BÖ Faktör 6- iş	SSK	89	-,115	,999	,029	,866	-1,658	,099
	sağlık bakanlığı	67	,152	,988				

Tablo 3.35.'de işgörenlerin birleşme öncesi iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, birleşmeden önce çalışılan kuruma göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, t testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, birleşme öncesine yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BÖ Faktör 1-İşyerine bağlı örgütsel bağlılık” faktörü, birleşmeden önce çalışılan kuruma göre anlamlı fark ifade etmektedir($p<0,05$). Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₁₅**: Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, birleşme gerçekleşmeden önce çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.36. Birleşme Sonrası İş Tatmini Faktörleri/Birleşme Öncesi Çalışılan Kurum T-Testi

Faktörler	Birleşmeden Önce Çalışılan Kurum	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test		t	p Sig. (2-tailed)
					F	Sig.		
BS Faktör 1- işyerine bağlı örgütsel bağlılık	SSK	89	-,145	1,016	1,072	,302	-2,109	,037
	sağlık bakanlığı	67	,193	,952				
BS Faktör 2- kişisel nedenlere bağlı örgütsel bağlılık	SSK	89	-,080	1,069	2,153	,144	-1,160	,248
	sağlık bakanlığı	67	,107	,897				
BS Faktör 3- üstlerle (yöneticilerle) ilişkiler	SSK	89	-,119	1,015	,621	,432	-1,717	,088
	sağlık bakanlığı	67	,157	,965				
BS Faktör 4- terfi imkanları	SSK	89	,042	1,024	,388	,534	,603	,547
	sağlık bakanlığı	67	-,056	,972				
BS Faktör 5- ücretlendirme politikaları	SSK	89	-,126	,971	,003	,957	1,824	,070
	sağlık bakanlığı	67	,167	1,021				
BS Faktör 6- iş	SSK	89	,065	1,035	,032	,859	,934	,352
	sağlık bakanlığı	67	-,086	,952				

Tablo 3.36.'da işgörenlerin birleşme sonrası iş tatmin düzeyine yönelik olarak yapılan faktör analizi neticesinde elde edilmiş faktör skorlarının, birleşmeden önce çalışılan kuruma göre dağılımı ve istatistiksel karşılaştırmaları görülmektedir. Grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için, t testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, birleşme sonrasına yönelik olarak elde edilen faktörlerden, “BÖ Faktör 1-İşyerine bağlı örgütsel bağlılık” faktörü, birleşmeden önce çalışılan kuruma göre anlamlı fark ifade etmektedir($p<0,05$). Diğer faktörler açısından ise anlamlı fark gözlenmemektedir ($p>0,05$).

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre hipotezimiz, “**H₁₆**: Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, birleşme gerçekleşmeden önce çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 3.37. Hipotez Sonuçları

Birleşme Öncesine Yönelik Hipotezler	Sonuç	Birleşme Sonrasına Yönelik Hipotezler	Sonuç
H₁ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.	Kabul	H₂ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.	Kabul
H₃ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, yaşa göre farklılık göstermemektedir.	Kabul	H₄ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, yaşa göre farklılık göstermemektedir.	Kabul
H₅ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.	Red	H₆ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.	Red
H₇ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.	Red	H₈ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.	Kabul
H₉ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, göreve göre farklılık göstermemektedir.	Red	H₁₀ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, göreve göre farklılık göstermemektedir.	Red
H₁₁ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.	Kabul	H₁₂ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.	Kabul
H₁₃ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, işyerinde (hastanede) çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.	Red	H₁₄ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, işyerinde (hastanede) çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.	Red
H₁₅ :Birleşme öncesinde işgörenlerin iş tatmini, birleşmeden önce çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir.	Red	H₁₆ :Birleşme sonrasında işgörenlerin iş tatmini, birleşmeden önce çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir.	Red

İş tatmini ile ilgili hipotez sonuçlarının gösterildiği Tablo 3.37.’deki sonuçlara göre, birleşme öncesine yönelik hipotezlerden H₁, H₃ ve H₁₁ kabul edilirken, H₅, H₇, H₉, H₁₃ ve H₁₅ hipotezleri reddedilmiştir.

Aynı tabloda birleşme sonuçlarına yönelik hipotezlerden H₂, H₄, H₈ ve H₁₂ hipotezleri kabul edilirken, H₆, H₁₀, H₁₄ ve H₁₆ hipotezleri reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son çeyrek yüzyılda yaşanan küreselleşme olgusuyla birlikte, işletmelerin ortaklaşa rekabet etmeleri gündeme gelmiştir. Küreselleşen dünyada işletmeler daha hızlı büyüme gerçekleştirebilmek, riski azaltabilmek, pazar payını arttırabilmek, rekabette üstünlük elde edebilmek, ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek, yeni teknolojilere ulaşabilmek, yeni pazarlara girebilmek gibi nedenlerden dolayı birleşmeleri tercih etmektedir.

Çalışanlar açısından işletme birleşmeleri değerlendirildiğinde, genel kanı çalışanların çoğunun birleşme ve satın almalarından rahatsızlık duyduğu yönündedir.

Kamu sektöründe de son dönemde çeşitli birleşmeler meydana gelmiştir. Çalışmamızda, bu birleşmelerden 06.01.2005 tarih ve 5283 sayılı “Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun” gereği SSK’dan Sağlık Bakanlığı’na devrolunan Eskişehir Yunus Emre Devlet Hastanesi’nde (birleşmeden önceki adıyla SSK Eskişehir Bölge Hastanesi), çalışanların iş tatmin düzeyinin, bu birleşmede nasıl etkilendiği araştırılmıştır.

İşletmelerin birleşmeler ile sağlamak istedikleri birtakım faydalara karşın, birleşen işletmeler birleşme sonrasında yönetsel, yapısal, finansal, kültürel ve insan kaynakları yönetimi sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Üst yönetimin fikir farklılıkları, işletmeler arası bilgi akışının sağlanamaması, kurum kültürlerinin uyuşmaması, örgüt yapılarının ve yönetim şekillerinin farklı olması gibi etkenler, birleşmelerde birtakım sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bunların yanı sıra insan kaynakları yönetimi açısından, birleşme ile yaşanan değişime, işgörenlerin tepki ortaya koyması, işgörenler arası uyuşmazlıklar, farklı ödül, ceza ve ücret sistemlerinin bulunmasından kaynaklanan işe uyumda yetersizlik, işgören yetersizliği, yöneticiler ile işgörenlerin yabancılaşması, aşırı istihdam gibi sorunlar meydana gelebilmektedir.

İşletme birleşmeleri sonucunda birleşen işletmelerde yaşanan örgütsel değişim, işgörenleri önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışmamızda uygulama

örneğimizde yeralan çalışanların, birleşme öncesi ve sonrası iş tatmin düzeyleri araştırılmış ve bulgular belirtilmiştir. Bu bulgular ışığında işgörenlerin iş tatmin düzeylerini oluşturan faktörlerin, birleşme öncesi ve birleşme sonrası durumlara göre birtakım farklılıklar gösterdiği söylenebilir.

Birleşme öncesinde bir faktör olarak ortaya çıkan ücret faktörü birleşme sonrasında artık önemini yitirmiş, ücret faktörünün yerini iş arkadaşları faktörü almıştır. Ücret faktörü iş güvencesi bağlamında kabul edilmelidir. Birleşmeden dolayı ücret faktörünün önemini yitirmesi, işgörenlerin kamu çalışanı olması ve belli bir iş güvencesine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ücret faktörünün yerini iş arkadaşları faktörünün almış olması, birleşme sonrasında meydana gelen personel değişimi ile açıklanabilir.

Buna karşın özellikle örgütsel bağlılıkla ilgili faktörlerin iş tatmini açısından ön planda olması, birleşmenin üzerinden üç yıldan uzun bir süre geçmiş olmasına ve işgörenlerin birleşmeye karşı direnç düzeylerinin azaldığı öngörüsüne rağmen, henüz işgörenler açısından tam anlamıyla başarılı bir sonuca ulaşamadığını göstermektedir. İşgörenler açısından örgütsel bağlılık kavramı önemini korumaktadır.

Birleşme öncesi ve birleşme sonrasına yönelik olarak oluşturduğumuz, demografik değişkenlerin iş tatminini etkilemediğine yönelik hipotezlerimizin ise önemli bir kısmının reddedildiği ve kimi demografik değişkenlerin iş tatminini etkilediği görülmektedir. Birleşme gerçekleşmeden önce iş tatminini etkileyen demografik özellikler, medeni durum, öğrenim durumu, görev, işyerinde (hastanede) çalışma süresi ve birleşmeden önce çalışılan kurumdur. Birleşme sonrasında iş tatminini etkileyen demografik özellikler ise medeni durum, görev, işyerinde (hastanede) çalışma süresi ile birleşmeden önce çalışılan kurumdur.

İşletme birleşmelerinde insan unsurunun gözardı edilerek sadece sistem, süreç ve işletme yapısı ile ilgilenilmesi, birleşmelerin başarısını engelleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek reel, gerekse hizmet sektöründe üretim

sürecinin en önemli unsuru olan insan faktörü, işletme birleşmeleri sırasında, bu örgütsel değişime direnç gösterebilmektedir.

İşletme birleşmeleri, işletmelerin verimliliğini, karlılığını, işletme değerini artırmak ve işletmelerin büyümelerini, küreselleşen pazarda paylarını arttırabilmelerini, rekabette önde olabilmeyi sağlamakla, günümüzde sıkça başvurulan bir büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu sektörü birleşmelerinde de temel amaç, artan kamu maliyetlerini azaltmak yönüyle ekonomik, daha iyi ve kaliteli hizmet sunabilmek yönüyle sosyal gerekçelere dayanmaktadır. Sosyal gereklerin yerine getirilmesinin ise en önemli aracının insan faktörü olduğu fikrinden yola çıkarak, örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar birleştirilmeli, işgörenler arası iletişim kuvvetlendirilerek, yaşanan değişim, koordinasyon ve işbirliği ile işgörenler açısından olumlu hale getirilmelidir.

EKLER

Bu anket Dumlupınar Üniversitesi'nde yürütmekte olduğum Yüksek Lisans tez çalışmamın bir parçasıdır. Anket katılanlara ilişkin kişisel ve kurumsal bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen aşağıdaki tüm sorulara gerçek durumu yansıtır ve samimi cevaplar veriniz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Serkan DEMİRTAŞ
Dumlupınar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFIK BİLGİLER

Lütfen, aşağıdaki tüm soruları kendiniz, işiniz ve çalıştığınız hastaneniz açısından uygun gelen seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız!

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek		
Yaşınız	☐ 18 – 25	☐ 26 – 30	☐ 31 – 35	☐ 36 – 40 ☐ 41 ve üstü
Medeni Durumunuz	☐ Evli	☐ Bekar		
Öğrenim Durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Lise ve Dengi Okul	☐ Yüksekokul	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans/ Doktora
Göreviniz	☐ Uzman Doktor/ Doktor	☐ Hemşire/ Ebe	☐ Sağlık Memuru	☐ Memur ☐ Yardımcı Personel
Kaç Yıldır Bu Mesleği Yapıyorsunuz?	☐ 1 – 5	☐ 6 – 10	☐ 11 – 15	☐ 16 ve Üstü
Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz?	☐ 1 – 5	☐ 6 – 10	☐ 11 – 15	☐ 16 ve Üstü
Birleşmeden Önce Hangi Kurumda Çalışıyordunuz?	☐ SSK	☐ Sağlık Bakanlığı		

Aşağıda çalıştığınız hastane ve işinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen, **birleşme öncesindeki ve birleşme sonrasındaki durumları göz önünde bulundurarak** aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı uygun seçeneği (1, 2, 3, 4, 5) dairesine alarak yanıtlayınız!

1	2	3	4	5
Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım / Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

BİRLEŞME ÖNCESİ					İFADELER					BİRLEŞME SONRASI				
1	2	3	4	5	1. Çalıştığım hastane, sektördeki diğer hastanelerden daha yüksek maaş ve ücret ödemektedir.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	2. Üstlendiğim sorumluluklar göz önünde tutulduğunda aldığım maaş ve ücret yeterlidir.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	3. Yaptığım işe göre yeterli maaş ve ücret almıyorum.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	4. Çalıştığım hastanede maaş ve ücret dışı yan ödemeler cömertçe verilmektedir.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	5. Çalıştığım hastanede ki terfi kurallarından/koşullarından memnun değilim.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	6. Çalıştığım hastanede oldukça seyreker terfi ve yükselme gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	7. Çalıştığım hastanede eğer iyi bir iş çıkarabilir ve başarılı olabilirim, terfi olma olasılığım yüksektir.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	8. Bu hastanede terfi hızımdan (bugüne kadar aldığım terfilerden) memnunuz.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	9. Hastanede beraber çalıştığım insanlar bana yeterince destek olmuyorlar.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	10. Hastanede beraber iş yaptığım insanlardan bir iş yapmalarını istediğimde, genellikle o iş yapılıyor.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	11. Buradaki insanlarla beraber çalışmaktan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	12. Hastanede birlikte çalıştığım insanlar, sorumluluklarının bilincinde olan insanlardır.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	13. Bağlı olduğum yöneticim/amirim beni desteklemekte ve bana arka çıkmaktadır.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	14. Bağlı olduğum yöneticilerim/amirlerim mükemmel insanlardır.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	15. Üstlerim genellikle beni dinlemezler.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	16. Yöneticilerim bana adil bir şekilde davranmamaktadırlar.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	17. Hastanede yapmaktaki olduğum işim oldukça ilginçtir.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	18. İşimin gerektirdiği sorumluluk düzeyinden oldukça memnunuz.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	19. Mevcut işimi yapmaktansa başka bir iş yapıyor olmayı isterdim.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	20. Bu işi yaparken çok az "başarma" hazzı duyuyorum.	1	2	3	4	5				

BİRLEŞME ÖNCESİ					İFADELER					BİRLEŞME SONRASI				
1	2	3	4	5	21.	Bu hastane, benim çalışmak istediğim en iyi hastanelerden birisidir.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22.	Bu hastanenin bir çalışanı olduğumu diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23.	Bu hastanenin önemli personel politikaları ile benim bu konulardaki kişisel düşüncelerim arasında çok az farklılık bulunmaktadır.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24.	Arkadaşlarım, bu hastanenin çalışılabilecek iyi bir hastane olduğunu söylüyorum.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25.	Bu hastanenin geleceğini/başarısını önemsiyorum.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	26.	Benim değerlerim, çalışmakta olduğum hastanenin değerlerine çok benzemektedir.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	27.	Çalışmayı düşündüğüm hastaneler arasından bu hastaneyi seçmiş olmaktan mutluluk duymaktayım.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	28.	Bu hastane, benim işimde yüksek performans elde etmemi sağlamaktadır.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	29.	Bu hastanenin başarılı olması için normalin üzerinde gayret harcamaya hazırım.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	30.	Bu hastaneden ayrılıp yeni bir hastaneye uyum sağlamam oldukça zor olurdu.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	31.	Bu hastaneden ayrılmaya ve yıllardır elde ettiğim kazanımları terk etmeye karar verseydim, bu ailem için oldukça sıkıntılı olurdu.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	32.	Bu hastaneden ayrılmakta ve yıllardır elde ettiğim kazanımları terk etmekte pek zorlanmazdım.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	33.	Eğer bu hastaneden ayrılmaya karar verseydim, bu kararımı arkadaşlarıma ve aileme açıklamam zor olurdu.				1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	34.	Bu hastaneden ayrılırdım kayıplarım büyük olurdu.				1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

Kitaplar

AKAY, Hüseyin, **İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**, Yaylın Matbaası, İstanbul, 1997

AKDEMİR, Ali, **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 55, Eskişehir, 1992

AKGÜÇ, Öztin, **Finansal Yönetim**, 6. Basım, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 63, İstanbul, 1995

ALPUGAN, Oktay, **İşletme Bilimine Giriş**, 2. Basım, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996

AYDEMİR, Muzaffer; DEMİRCİ, Kemal, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve KOBİ Örnekleminde Bir Uygulama**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006

AYDIN, Nurhan, **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, TOBB Yayınları, Yayın No: 150, Ankara, 1990

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

BAŞARAN, İ. Ethem, **Örgütsel Davranış Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 111, Ankara, 1982

BUDAK, Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir, 1999

BÜKER, Semih; AŞIKOĞLU, Rıza; SEVİL, Güven, **Finansal Yönetim**, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Merkezi, Eskişehir, 1997

COPELAND, T.E.; WESTON J.F., **Financial Theory and Corporate Policy**, 3. Edition, Addison-Wesley, New York, 1988: 559'dan Alıntıl原因 Atilla Oğuzhan, Şirket Birleşmeleri Ertan AŞ & Atilla AŞ Birleşme Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2004

ÇELİK, Orhan, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999

DAVİS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, Arizona State Universty, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, 1984; Alıntıl原因 Gür, Durali, “Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006

ERDOĞAN, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 266, İstanbul, 1996

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000

EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2000

GREEN, M. B., **Mergers and Acquisitions**, Routledge Inc., New York, 1990: 21'den Alıntıl原因 Yücel Mehmet, Şirket Birleşmeleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2001

GÜVEMLİ Oktay, **Kurumlar Topluluğunun Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı yayınları, Yayın No: 45, İstanbul, 1994

- İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yayınları, Ankara, 1990
- JOHNSON R.; MELİCHER R., **Financial Management**, Boston, 1999: 631'den Alıntıl原因 Atilla Oğuzhan, Şirket Birleşmeleri Ertan AŞ & Atilla AŞ Birleşme Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2004
- KALAYCI, Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, Asil Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2006
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 1995
- _____, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 2003
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995
- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1989
- MUTLU, Esin, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer, **İşletme İktisadı**, Ankara, 1989
- ÖZALP, İnan; KARALAR, Rıdvan; MAVİŞ, Fermani; GEYLAN, Ramazan; TENKEKECİOĞLU, Birol; ŞAHİN, Mehmet; ÇÖMLEKÇİ, Ferruh; AYDIN, Nurhan, **Genel İşletme**, 6. Basım, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 704, Eskişehir, 2006
- RODOPLU, Gültekin; AKDEMİR, Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Tuğra Ofset Matbaacılık, Isparta, 1998
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001

SİLÂH, Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara 2001.

ŞİMŞEK, Şerif; AKGEMİCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998

TEKİL, Fehiman, **Adi, Kolektif ve Komandit Şirketler Hukuku**, Tekil Yayıncılık, İstanbul, 1991

TÜRK, Hikmet Sami, **Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 185, Ankara, 1986

Makaleler

Akıncı, Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, sayı: 2, No: 40, Antalya, 2002

Arslan, H. Bader, “Şirket Evliliklerinde Başarısızlığın Temel Nedenleri”, **Active Dergisi**, Sayı: 19, İstanbul, 2001

Aydemir, Muzaffer, “Küreselleşme, Rekabet ve Sınır Ötesi Birleşmeler: Daimler ve Chrysler Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yıl:1998, Sayı: 3, Isparta, 1998

Aydın, Nurhan, “İşletmelerin Dışsal Büyümeleri: Birleşme, Satınalma ve Konsolidasyon”, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Eskişehir, 1996

Baş, İ. Melih, “Şirketlerde Bir Dış Büyüme Biçimi: Takeover”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1990/2, Ankara, 1990

Baş, Türker, “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi” **Dokuz Eylül Dergisi İİBF Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2, İzmir, 2002

Bozkurt, Öznur: Bozkurt, İlhan, “İş tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, İstanbul, 2008

Çekmecelioğlu, H. Gündüz, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, Sivas, 2005

Demir, Hüseyin, “Küreselleşme Sürecinde Şirketlerde Birleşme ve Tür Değiştirme” **Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Dış Ticaret Dergisi**, Sayı: 10, Ankara, 1998

Ergeneli, Azize; Eryiğit, Mehmet, “Öğretim Elemanları İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması” **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:19, Sayı: 2, Ankara, 2001

Ertürk, İsmail, “Şirket Birleşmeleri”, **Sermaye Piyasası Dergisi**, Sayı: 90, İstanbul, 1986

Ferik, Funda, “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı: 23, İstanbul, 2002

Gedikkaya Türkan; Gürler, Cihangil, “Birleşmeler ve Edinimler (Mergers and Acquisitions-M&A)”, **TCMB Avrupa Brliği ile İlişkiler Müdürlüğü Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü**, İstanbul, 1999

İpekten, Berna, “İşletme Birleşmelerinin Sebepleri ve Mekanizmaları”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, Erzurum, 1995

- Kırel, Çiğdem, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, İstanbul, 1999
- Metle, M., “Education Job Satisfaction and Gender İn Kuwait”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 12, Sayı: 2, 2001; Alıntıl原因an Oksay, Aygen, “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2005
- Meyer, J.P., Allen N.J, **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, CA: Tgousand Oaks, Sage, 1997; Alıntıl原因an Fryxell, Gerald E.; Dooley, Robert S.; Li, “Wing-Sun, The Role of Trustworthinens in Maintaining Employee Commitment During Restructuring in China”, **Asia Pacific Journal of Management**, 21, 2004
- Mowday, Richard T.; Porter, Lyman, W.; Steers, Richard M., “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment”, **Absenteeism and Turnover**, New York: Academic Pres., 1982, Alıntıl原因an Gözen, E. Dağdeviren, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007
- Örücü, Edip; Esenkal Füsun, “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 14, Balıkesir, 2005
- Öztürk, Azim; Güzelsoydan Y. Selim “ Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:15, Sayı 1-2, Erzurum, 2001

Sağlam, A. Çiçek, “Akademisyenlerin İşe Güdümlemesinde Hijyen ve Güdüleme Faktörlerinin Önemi” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 13, Burdur, 2007

Sevimli Figen; İşcan Ö. Faruk, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler açısından İş Doyumu”, **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1-2, İzmir, 2005

Sumru, Tümer, “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1993/1, Ankara, 1993

Vandenberg, R. J.; Scarpello V., “A Longitudinal Asswssment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 15, 1994; Alıntıl原因 Gözen, E. Dağdeviren, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007

Vitell, Scott; Davis, D.L. “The Relationship Between Ethivs and Job Satisfaction: An Empirical Investigation” **Journal of Business Ethics**, Vol:9, No:66, 1990

Uyguç, Nermin; Yasemin, Arbak; Ethem, Duygulu; Nurcan, Çıraklar, “İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayımı Altında İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13 Sayı:2, İzmir, 1998

Tezler

Arpacık Ebru, “Şirket Birleşmeleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998

- Gözen, E. Dağdeviren, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007
- Gür, Durali, “Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006
- Oksay, Aygen, “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2005
- Ölçüm, Mehmet, “İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2001
- Sakarya, Şakir, “Şirket Birleşmelerinde Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002
- Simit, Tuba, “Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci ve Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007
- Türk, M. Sezai, “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003
- Üstün, Cemil, “Şirketler Arası Birleşme ve Devralmaların İncelenmesi ve Türkiye’deki Durum”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, 1998

İnternet Kaynakları

Erkoç, Zafer, Deadato, N. Nil,, “Okullarda İş Motivasyonu Nasıl Sağlanır”, 2007, <http://egitim.insankaynaklari.com/BlogDetay.aspx?cntId=8167> (erişim tarihi: 25.05.2008)

Şencan, Hüner, “Personel Motivasyonunda Süreç Kuramları”, <http://hunersencan.com/files/motivasyon1.doc> (erişim tarihi: 28.05.2008)

Yörük, U.Volkan, “Birleşme Süreci ve Finansmanı”, 2006, www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/415-birlesme-sureci-ve-finansmani-i.html (erişim tarihi: 05.05.2008)

<http://www.akademikdestek.net/modules/php?name=News&file=print&sid=43> (erişim tarihi: 25.05.2008)

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=7000800> (erişim tarihi: 04.05.2008)

http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=435&Where=bilgi_merkezi&Category=020601 (erişim tarihi: 05.05.2008)

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=1217 (erişim tarihi: 01.05.2008)

<http://www.kykonline.com/content/view/74/66> (erişim tarihi: 07.05.2008)

<http://www.yenibiris.com/CarreerSupport/Display/Article.aspx?VID8818> (erişim tarihi: 01.05.2008)

DİZİN

A	K
Amaç Kuramı, 51	Kartel, 15
B	Konsern, 16
Başarı, 66	Konsorsiyum, 12
Başarma Gereksinimi Kuramı, 46	M
Büyüme, 2, 3, 4, 5, 49	Motivasyon, 49, 65
Ç	O
Çift Faktör Kuramı, 45, 49	Ortak girişim, 14
E	Ö
Eğitim, 57	Örgütsel Bağlılık, 71, 72, 73, 74
Ele Geçirme, 13	P
Eşitlik Kuramı, 52	Pekiştirme Kuramı, 53
G	Performans, 50, 64
Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, 51	S
Gereksinimler Sıra Dizini Kuramı, 43	Sinerji, 23, 24
H	T
Holding, 11, 12	Terfi, 61, 63, 107
İ	Tröst, 10
İletişim, 34, 62	Ü
İş tatmini, xvii, 40, 41, 42, 58, 60, 64, 65, 68, 71, 72, 73, 113	Ücret, 60, 115
İşletme birleşmeleri, xvii, 6, 17, 24, 25, 32, 114, 115, 116	V
	Verimlilik, 66

