

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KURUM
KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE
ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

RAMAZAN DOYUK

İSTANBUL, 2019

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI**

**ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

RAMAZAN DOYUK

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. İDİL KARADEMİRLİDAĞ SUHER

İSTANBUL, 2019

ONAY BELGESİ



TEŞEKKÜR

Zenginleştirici ve ufuk açıcı yaklaşımlarıyla tez danışmanlığının ötesinde hayat danışmanlığımı da üstlenen Prof. Dr. İdil Karademirlidağ Suher'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Araştırma sürecimin derlenip toparlanmasında sabır, anlayış ve yol göstericiliği ile istikamet üzerinde kalmamı sağlayan Yrd. Doç. Dr. Önder Yönet hocama özellikle teşekkür borçluyum.

Prof. Dr. Selime Sezgin, Prof. Dr. Tunç Bozbura, Prof. Dr. İpek Altınbaşak Farina, Prof. Dr. Ümit Erol, Prof. Dr. Yavuz Günalay, Prof. Dr. Ebru Canan Sokullu, Prof. Dr. Ela Ünler, Doç. Dr. Ahmet Beşkese ve Öğr. Gör. Dr. Kazım Selçuk Tuzcuoğlu hocalarıma hayat tecrübelerini paylaşma nezaketi gösterdikleri için şükranlarımı sunarım.

Prof.Dr. Haluk Gürgen, Prof. Dr. Ali Atıf Bir, Prof. Dr. Hasan Kemal Suher, Prof. Dr. Hasan Kemal Suher, Prof. Dr. Çisil Sohodol Bir, Prof. Dr. Nazlı Eda Noyan, Prof. Dr. Savaş Arslan, Prof. Dr. Yeşim Uluşu, Dr. Öğr. Üyesi Şafak Şahin, Dr. Öğr. Üyesi Tolga Hepdinçler, Doç. Dr. Burcu Eker Akgöz, Doç. Dr. Kaya Özkarakalar, Doç. Dr. Nilay Ulusoy, Dr. Öğr Üyesi Eda Öztürk, Doç. Dr. Elif Engin, Dr. Öğr Üyesi Erkan Bükür ve ismini sayamadığım Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesinin tüm değerli hocalarına teşekkür borçluyum. Sadece ders saatlerinde değil, neredeyse günün her anında hocalığı seve seve devam ettirdikleri için.

Tezin araştırma ve yazım sürecinde çoğu zaman benden fazla çaba ve gayret gösteren sevgili eşim Öznur Kaya Doyuk'a ve sevgili kızım "Didi" Dilhan Doyuk'a şükranlarımı sunarım. Hayat sizinle güzel....

ÖZET

ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

Doyuk, Ramazan

Pazarlama İletişimi ve Halkla ilişkiler Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İdil Karademirlidağ Suher

Ağustos 2019, 102 sayfa

İçinde yaşadığımız çağ; globalleşen dünya, sosyo-ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişimler öncelikle gelişmiş ülkelere başlayarak tüm ülkelere belirli davranış kalıplarını zorunlu olarak dayatmaktadır. Bu kalıplardan birisi de bir çok farklı sebepten dolayı şirketlerin birleşme zorunluluğudur. Bu zorunluluk, farklı kurum kültürlerine sahip şirketlerin birleşme süreçleri öncesinde, sırasında ve sonrasında gerek kurum açısından gerekse çalışanlar açısından verimlilik, iş akışı planlaması, iş süreçlerinin yönetimi, organizasyon ve reorganizasyon, çalışanlar arasında uyum, çatışma, iş tatmini gibi farklı sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.

Bu tez çalışması, şirket birleşmelerinde kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkilerini akademik bilgiler, saha araştırmaları ve bulgular aracılığıyla açıklamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Şirket Birleşmeleri, Kurum Kültürü, İş Tatmini

ABSTRACT

THE EFFECTS OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYMENT SATISFACTION OF EMPLOYEES

Doyuk, Ramazan

Marketing Communication and Public Relations Master Program

Thesis Supervisor: Prof. Dr. İdil Karademirlidağ Suher

August 2019, 102 pages

The era that we live in; globalizing world, socio-economic and technological changes and developments are imposing certain behavioral patterns on all countries starting from developed countries. One of these patterns is the necessity of merging of companies for many different reasons. This obligation causes companies with different corporate cultures to encounter different problems about productivity, workflow planning, business process management, organization and reorganization, harmony between employees, conflict and job satisfaction before, during and after the merger process.

This thesis aims to explain the effects of corporate culture on the job satisfaction of employees during mergers through academic studies, field researches and findings.

Keywords: Mergers, Corporate Culture, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
1. GİRİŞ	1
2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN TEORİK UNSURLAR	2
2.1 ŞİRKETLER İÇİN BİRLEŞME VE BİRLEŞMEYE DAİR TEMEL	
KAVRAMLAR.....	2
2.1.1 Devralma.....	3
2.1.2 Konsolidasyon.....	4
2.1.3 Satın Alma.....	4
2.1.4 Katılma.....	5
2.1.5 Ele Geçirme.....	5
2.1.6. Konsorsiyum.....	6
2.1.7 Tröst	6
2.1.8 Holding.....	6
2.2 ŞİRKETLER İÇİN BİRLEŞMENİN NEDENLERİ	7
2.2.1 Sinerji Etkisi	7
2.2.2 Faaliyetlerde Çeşitlenme (Sektörel Farklılaşma).....	8
2.2.3 Ölçek Ekonomilerden Yararlanma	8
2.2.4 Yetenekli Yönetime Sahip Olma ve Yönetim Değişikliği	9
2.2.5 Rekabetin Azalması	9
2.2.6 Vergi Avantajları	9
2.2.7 Teknolojik Gelişmeleri Yakalama	10
2.2.8 Yeni Pazarlara ya da Sektörlere Girmek.....	10
2.2.9 Piyasada Prestij Sağlama	11
2.2.10 Büyüme Arzusu	11
2.2.11 Psikolojik Nedenler	11
2.3 ŞİRKETLER İÇİN BİRLEŞME TÜRLERİ	12
2.3.1 Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşmeler	12
2.3.1.1 Yatay birleşmeler	12
2.3.1.2. Dikey birleşmeler	13
2.3.1.3 Çapraz birleşmeler.....	14

2.3.2 Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler.....	14
2.3.2.1 Biçimsel birleşmeler	15
2.3.2.2 Biçimsel olmayan birleşmeler	15
2.4 ŞİRKET BİRLEŞME SÜRECİ	15
2.4.1 Birleşmenin Planlanması	16
2.4.2 Birleşme İçin Aday Şirketlerin Araştırılması ve Seçimi.....	17
2.4.3 Birleşmenin Tamamlanması ve Entegrasyon	18
3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KURUM KÜLTÜRÜNE DAİR ÖNEMLİ UNSURLAR.....	20
3.1 KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI	20
3.2 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	23
3.3 KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	24
3.4 KURUM KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI	26
3.5 KURUM KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	27
3.5.1 Kurum İklimi.....	27
3.5.2 Kurum Felsefesi.....	28
3.5.3 Kurum Stratejisi.....	29
3.5.4 Kurumsal İmaj	30
3.6 KURUM KÜLTÜRÜ ÖĞELERİ.....	30
3.6.1 İnançlar	31
3.6.2 Değerler	31
3.6.3 Normlar	33
3.6.4 Artifaktlar	34
3.6.5 Dil.....	34
3.6.6 Hikâyeler ve Efsaneler	36
3.6.7 Simge ve Semboller	37
3.6.8 Törenler ve Seremoniler	38
3.7 KURUM KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI	39
4. İŞ TATMİNİ VE KURUMSAL ANLAMDA İŞ TATMİNİNİN SAĞLANMASI.....	41
4.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI	41
4.2 İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI	42
4.3 İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	44

4.4 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	45
4.4.1 Örgütsel Faktörler	45
4.4.1.1 Ücret	46
4.4.1.2 İşin kendisi	46
4.4.1.3 Terfi fırsatları	47
4.4.1.4 Çalışma koşulları.....	47
4.4.1.5 Yönetici.....	48
4.4.2 Bireysel Faktörler.....	48
4.4.2.1 Yaş	48
4.4.2.2 Cinsiyet.....	49
4.4.2.3 Eğitim seviyesi	49
4.4.2.4 İş tecrübesi ve iş konumu	50
4.4.2.5 Medeni durum	50
4.5 İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	51
5. ARAŞTIRMA TASARIMI.....	53
5.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	53
5.2 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ	53
5.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	55
5.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM	55
5.4.1 Araştırma Yöntemi	56
5.4.2 Araştırmanın Evreni.....	56
5.4.3 Örneklem Stratejisi	56
5.4.4 Araştırma Aracı	56
5.4.5 Araştırma Ölçekleri	57
5.4.6 Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği.....	57
5.4.7 Veri Toplama ve Analiz	58
6. BULGULAR	59
6.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK DAĞILIMI.....	59
7. TARTIŞMA–SONUÇ	97
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	112
EK 1: KURUM KÜLTÜRÜ ALT BOYUTLARI İLE İLGİLİ ANKET SORULARI ..	113
EK.2: ANKET SORULARI	115

TABLÖLAR

Tablo 5.1: Kullanılan kurum kültürü ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları	58
Tablo 6.1: Araştırmadaki demografik değişkenlerinin sıklık dağılımları	60
Tablo 6.2: Cinsiyete göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	61
Tablo 6.3: Eğitime göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	62
Tablo 6.4: Yaşa göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	63
Tablo 6.5: Statüye göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	65
Tablo 6.6: Gelire göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	67
Tablo 6.7: Mesleki tecrübeye göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	69
Tablo 6.8: Kurumda çalışma süresine göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	70
Tablo 6.9: X-Y sağlık kurumları arasında kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	72
Tablo 6.10: Z-Q medya kurumları arasında kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	74
Tablo 6.11: Birleşme etkisine göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	76
Tablo 6.12: Kurum bazında kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması	78
Tablo 6.13: Kurum bazında ve birleşme etkisine göre genel kurum kültürünün karşılaştırılması	80
Tablo 6.14: Genel kurum kültürünün genel iş tatmini üzerindeki etkisi	81
Tablo 6.15: Cinsiyet, eğitim ve yaşa göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması	82
Tablo 6.16: Statü ve gelire göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması	85
Tablo 6.17: Mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresine göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması	89
Tablo 6.18: Kurum bazında iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması	92
Tablo 6.19: Birleşme etkisine göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması	95

ŞEKİLLER

Şekil 4.1: İş tatmininin boyutları.....	43
---	----



1. GİRİŞ

Şirketler için birleşme oldukça önemli ve bir o kadar da dikkat isteyen bir süreçtir. Birleşme sonrasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde anahtar işlevini ise iletişim görmektedir. Kişiler, takımlar, gruplar ve kültürler arasında her ne sebepten olursa olsun ortaya çıkabilecek problemlerin çoğu etkili, yerinde ve doğru iletişim yöntemleri ile çözülebilecektir.

Kurum kültürü; işyerinde dilsel açıdan iletişimin ana çatısını, oyun alanını, denklemin içinde cereyan edeceği genel çerçeveyi oluşturmakta ve ifade etmektedir. İki şirket, iki kurum birleşimi bir bakıma iki farklı kültürün bir araya gelerek yeni bir kültür doğurmasıdır. Yeni kültür; eski kültürlerden birinin baskın karakteri, eski iki kültürün belirli oranlarda karışımı ya da tamamen iki kültürden de bağımsız bir karaktere sahip olabilir. Her ne şekilde oluşursa oluşsun; tanımlanan yeni kültür, çalışanların iş tatmini üzerinde önemi yadsınamaz bir etkiye sahip olacaktır.

Bu çalışma biri sağlık sektöründe diğeri medya sektöründe olmak üzere iki farklı şirket birleşmesini ele almaktadır. Birleşme sonrasında oluşan yeni kurum kültürünün çalışanlar tarafından hangi alanlarda ne kadar içselleştirildiği, ilgili içselleştirmenin çalışanların iş tatminine hangi yönlerden ne kadar etki ettiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNE İLİŞKİN TEORİK UNSURLAR

2.1 ŞİRKETLER İÇİN BİRLEŞME VE BİRLEŞMEYE DAİR TEMEL KAVRAMLAR

Şirket ya da işletme, kişilerin ortak finansal amaçlarını hayata geçirmek için emek ve sermayenin bu ortak amaca varmak amacıyla bir araya gelmelerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda şirket veya işletmeler büyüyerek genişledikçe sermaye ve iş bölümüne dair gereksinimleri de buna paralel bir şekilde artış göstermektedir.

Temel olarak şirketler, insanların istek ve beklentilerini devamlı bir şekilde karşılamak için ekonomik değeri mevcut piyasa koşullarında belirlenen mal ve hizmetleri satın bundan belli bir kar elde eden kuruluşlardır. Ekonomik çıkarları ön planda tutan şirketler, kar oranını maksimize ederek ticari riskleri ortadan kaldırmayı amaçlamaktadırlar (Özcan 2009, s.1).

Şirketler veya işletmeler bir yandan piyasa koşulları altında rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek diğer yandan da büyüme amacıyla birleşme yoluna gitmektedirler. Yani hem ekonomik anlamda hayatta kalmak hem de şiddetli rekabet ortamında ekonomik faaliyetlerini devam ettirebilmek anlamında işletmeler, giderek genişleyerek büyümeyi amaçlamaktadırlar. Bu büyüme işletmenin faaliyet gösterdiği alanla sınırlı olabilirken öte yandan kendi sektörünün dışında da olabilmektedir.

İşletmelerin günümüz açısından en önemli amaçları, maddi ve manevi varlıklarını korumak, bu varlıklarına ilişkin tehditleri minimize etmek, büyüme hızını üst seviyeye çıkararak büyümenin gerektirdiği finansal desteği büyük oranda karşılayabilmek için kar oranını arttırmak şeklinde özetlenebilir. Özetle bu amaçların en genel ifadesi işletmenin piyasa değerini maksimize etmektir (Akgüç 1998, s.889).

Küresel anlamda değişen ekonomik faktörler neticesinde, işletmeler bu değişime uyum sağlayabilmek için çeşitli stratejileri hayata geçirmektedirler. Bu stratejilerden en bilineni büyümedir. Büyüme stratejisini içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İçsel büyüme, işletmelerin faaliyetleri sonucu kazandıkları kendine ait iç

kaynaklarını ya da borçlanarak dışarıdan elde ettiği kaynakları tekrardan yatırım aracına dönüştürmeleri yoluyla sağlanmaktadır (Yardımcı 2006, s.97). Dışsal büyüme ise bir işletmenin diğer bir işletmenin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek ya da yönetimini etkisi altına alarak büyümesi şeklinde tanımlanabilir (Çelik 1999, s.11).

Büyüme şirketler açısından birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. İşletmelerin büyük miktarda üretim yapması veya hizmet alanını genişletmesi ürün başına maliyeti azaltmaktadır. Böylece giderek büyüyen işletmeler mal ve hizmetlerini daha düşük bir fiyata satarak daha fazla kar elde etmektedirler.

Daha özel bir tartışmaya indirgendiğinde büyüme amacıyla işletmeler birleşme noktasında birçok strateji izlemektedir. Bunlar en genel anlamıyla devralma, konsolidasyon, satın alma, katılma, ele geçirme, tröst ve holding şeklinde özetlenebilir.

2.1.1 Devralma

Devralma yoluyla gerçekleşen birleşmelerde, bir şirket başka bir şirketi tüm aktif ve pasif mal varlıklarıyla birlikte kendi bünyesine katmakta, devralınan şirket ya da şirketlerin tüm tüzel kişilikleri ortadan kalkmaktadır (Mandacı, 2004, s. 119). Özetle bu tür birleşmelerde bir şirket sona ererken diğer şirket varlığını devam ettirmektedir. Bu süreçte devralınan şirketin tüm maddi varlıklarının yanında borç ve alacakları da diğer şirket tarafından devralınmaktadır. Devir alınacak olan şirketin maddi değeri nakit olmakla birlikte devralınan şirketin mülkiyetini elinde bulunduran kişilere önerilen hisse senetleri aracılığı ile ortaklık hakkı teklif edilerek de ödenebilir (Çelik, 1999, s. 14).

Her devralma işlemi şirket birleşmesi anlamına gelmemektedir. Birleşme sürecinde şirketin mal varlıkları bütün olarak diğer şirkete geçmektedir. Buna karşılık olarak da devralan şirket hisse senetleri alınmaktadır. Bu bağlamda nakit karşılığı devralma ya da hisse senedi karşılığı devralma olarak kabul etmek oldukça zordur.

2.1.2 Konsolidasyon

Bu kavram, iki ya da daha fazla şirketin hukuki mevcudiyetlerini tamamen ortadan kaldırarak yeni bir şirket ya da işletme oluşturmalarını ifade etmektedir. Bu birleşme sonucu önceki işletmelerin her türlü maddi varlığı, tüm hakları ve yükümlülükleri yeni oluşturulan işletmenin şemsiyesi altında toplanmaktadır. Konsolidasyon tipi birleşmelerde hem bünyeye katılan işletme hem de bünyeye katan işletme yeni bir şirket kurulduğu için tüm faaliyetlerini sonlandırmaktadır (Stolowy & Lebas 2006, s.453).

Konsolidasyon tipi birleşmenin bir diğer bir adlandırması da “tam birleşme”dir (Yörük ve Ban 2006, s.92). Konsolidasyon, küreselleşme ile birlikte hakim olan rekabet ortamına uyum sağlamak ve yabancı rakiplerle mücadele edebilmek adına yeni arayışlara giren şirketler için uygun bir yöntem niteliğindedir.

Temel anlamda konsolidasyon, devralmadan farklı bir kavramdır. Konsolidasyonda birden fazla şirket tasfiye edilerek tüm aktif ve pasif varlıkları yeni kurulmuş olan bir başka şirkete devredilmektedir (Levy & Sarnat 1994, s.678). Konsolidasyonun yapılabilmesi için birleşen şirketlerin aynı alanda faaliyet göstermesi ya da birbirleri için tamamlayıcı alanlarda faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Aksi halde konsolidasyon mümkün olmayacaktır.

2.1.3 Satın Alma

Satın alma, bir şirketin başka bir şirketin bir ya da daha fazla bir bölümünün hisselerini satın alarak kendi şirketi bünyesine katmasını ifade etmektedir. Bu sürecin tarafı niteliğindeki her iki şirket de gerçek ve tüzel kişiliklerini sürdürebilmektedir (Ülgen ve Mirze 2007, s.312). Satın alma işleminin iki farklı boyutundan bahsedilebilir. Bunlar varlıkların satın alınması veya hisselerin satın alınması şeklinde gerçekleşmektedir. Varlıkların satın alınması sürecinde satın alan işletme uzun süredir faaliyette olabileceği gibi yeni kurulmuş da olabilir. Şirket hisselerinin satın alınmasında bir şirket diğer bir şirketin ortaklık haklarının tamamını ya da kontrolünü sağlayacak şekilde bir bölümünü de satın alabilir. Nitekim satın alma süreci sonrası söz konusu iki şirket arasında ana şirket ve bağlı şirket ilişkisi söz konusu olacaktır (Örten vd. 2007, s. 677).

Satın alma süreci, satın alıcı şirket yönetiminin amacı doğrultusunda değişik sonuçlar doğurmaktadır. Satın alma sonucu satın alınan şirketle birleşme olabileceği gibi, satın alan şirket hedef şirketin ayrı bir şirket şeklinde faaliyet göstermesine de izin verebilmektedir. Hatta satın alıcı şirket hedef şirketi yeniden yapılandırarak tasfiye etmek ya da bu yapılandırma neticesinde kar ederek tekrar satma yoluna başvurma hakkına sahiptir. Özetle satın alan şirket hedef şirket üzerinde her türlü tasarrufa sahiptir.

2.1.4 Katılma

Bir diğer şirket birleşme türü de katılma değildir. Bir ya da birden fazla şirketin diğer bir şirket bünyesinde faaliyetlerine devam edecek şekilde birleşmesine katılma ya da iltihak denmektedir (Alkılıç 2009, s.70). Bir şirketin bünyesine geçen diğer şirket iltihak süreci sonrası tüm malvarlıklarını diğer şirkete devrederek tüm tüzel kişiliklerini de kaybetmektedir (Griffin vd. 1980, s.13). İltihak şeklinde gerçekleşen devir işlemlerinde devrolan işletme tasfiye sürecine girmemektedir (Poroy vd. 2000, s.112).

İngilizce literatürde *Amalgamation* şeklinde ifade edilen bu kavram, işletmeler arasında yaygın görülen bir birleşme türüdür (Aksoy 2004, s.47). Bu birleşme türünde iki şirketin birbirini ile bütünleşmesi söz konusudur. Katılma işlemi sonucunda her bir şirketin hissedarı ortak olmaktadır. Özetle katılma, birleşme işleminin yönü ve sonucu ile ilişkili bir kavramdır.

2.1.5 Ele Geçirme

Ele geçirme; bir şirket ya da işletmenin, başka bir şirketin yönetimini veya diğer şirketin bazı ortaklıklarını istemiyor olsa bile kontrol altına alma amacıyla hisse senetlerini kendi kontrolü altında toplamasıdır (Yörük ve Ban 2006, s.92). Ele geçirme sürecinde iki taraf işletme söz konusudur. Birinci taraf, kontrolü ele geçirilmek istenen ya da ele geçirilen hedef işletmedir. İkinci taraf ise hedef işletmeyi ele geçirme girişimindeki alıcı konumundaki diğer bir şirkettir (Dağlı ve Ayaydın 2012, s.2). Anonim ortaklıklar şeklinde yapılan şirketlerde bir şirketin başka bir şirketin hisse senetlerini alarak şirket yönetimini kontrol altına alması da yaygın görülen bir ele geçirme yöntemidir (Weston & Brigham 1993, s.47).

Ele geçirme noktasında dostça ve dşmana olmak üzere iki yol söz konusudur. Satın alınan şirketin bu satın almada rızası var ise dostça eğer rızası yok ise bu satın alma dşmana olarak nitelendirilebilir.

2.1.6 Konsorsiyum

Birden çok şirketin belirli bir amaç dahilinde geçici bir süre ile aralarında yaptıkları anlaşmalara konsorsiyum denmektedir (Okka 2006, s.236). Şirketler çok büyük sermayeler gerektiren, köprü, baraj, otoban, tünel gibi yatırımların yapılması için bu tip birleşmelere giderek sermaye gücünü arttırmaktadır. Örneğın Türkiye’de köprü, baraj, tünel gibi yatırımlar yapan Limak, Cengiz ve Kolin gibi şirketlerin, bu projeleri birlikte yürütmeleri konsorsiyuma örnek niteliğindedir.

2.1.7 Tröst

Tröst, birden fazla sayıda işletmenin tekel bir güç oluşturmak amacıyla tüzel kişiliklerini yitirerek tüm sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleridir (Okka 2006, s.236). Şirket karını maksimize etmek amacıyla oluşturulan tröstler, açık ya da gizli anlaşmalar şeklinde gerçekleşebilmektedir. Piyasalarda tekелci bir hava oluşturması sebebiyle birçok ülkede tröst, yasadışı bir birleşme türü olarak kabul görmektedir (Karalar 2005, s.176).

Genel görünüm olarak kartele benzeyen tröst, birbirleriyle anlaşılan şirketlerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarının ortadan kalkması yönüyle kartelden ayrılmaktadır. Diğer yandan karteller belli bir üretim dalında gerçekleşirken tröst farklı üretim dallarında gerçekleşebilmektedir.

2.1.8 Holding

Holding, başka şirketlerin hisselerinin büyük bir bölümünü elinde tutan ve firmalar üzerinde kontrol gücüne sahip olan şirketi tanımlamaktadır. Holdingler genel olarak ana ve kontrol edilen şirket olarak sınıflandırılabilir (Brigham, 1996, s. 153). Diğer bir deyişle holding, bir şirketin iktisadi ve mali yapısına gönderme yapmaktadır. Holding, hisselerin büyük çoğunluğunu elde tutmak suretiyle bir şirketin başka şirketleri elinde bulundurmasını ifade etmektedir. İngilizce tutmak anlamındaki *hold* sözcüğünden

türeyen holding en geniş anlamıyla ticari olarak avantaj oluşturmak için bir araya gelmiş şirketler bütünü olarak tanımlanabilir.

Holdingler birçok şirketi yönetim ve sermaye açısından tek bir çatı altında toplamakta ve böylelikle şirketlerin yönetim yapılarını güçlendirmektedir.

2.2 ŞİRKETLER İÇİN BİRLEŞMENİN NEDENLERİ

Şirket birleşmelerine ilişkin doğrudan tek bir neden göstermek oldukça zordur. Bu doğrultuda şirketlerin birleşme sebeplerini çeşitlendirmek mümkündür. Birleşmelerin temel amacı olarak şirketi ya da işletmeyi büyütme arzusu söz konusudur. Şirketleri birleşmeye iten başlıca faktörün ekonomik sebeplerle alakalı olduğu söylenebilir. Daha da özele indirgendiğinde şirket birleşmelerini yönetim, yönetsel ve teknik nedenler şeklinde genel anlamda isimlendirmek mümkündür.

2.2.1 Sinerji Etkisi

Sinerji kelimesi yunanca birlikte çalışmak anlamına gelen *synergos* kelimesinden türemektedir. Fizik kuralları çerçevesinde tartışıldığında sinerji, iki cisim ya da faktörün birleşmesi sonucu bu cisim ya da faktörlerin ayrı ayrı ortaya koydukları etkiden daha fazlasını ortaya koymalarını ifade etmektedir. Daha da basite indirgenecek olur ise sinerji, 2+2'nin 5 etmesidir. Şirketler açısından düşünüldüğünde sinerji, iki farklı şirketin birleşmesi sonucu bu şirketlerin ayrı ayrı elde ettikleri kardan daha fazlasını elde edebilmelerini ifade etmektedir (Gürer 2000, s.7).

Sinerjinin en önemli yönü, rekabet gücündeki artış ile birlikte birleşen iki işletmenin tek başına elde etmesi beklenen kardan daha fazlasının kazanmasıdır (Sirower 1997, s.7). Bu bağlamda sinerjide mevcut şirketlerin değerine değer katması ve bunu piyasa değeri açısından işlevsel bir biçimde kullanması amaçlanmaktadır. Birleşme süreci sonrası kurulan yeni şirketin değeri birleşen iki şirketin ayrı ayrı değerinden fazla ise bu birleşmede sinerjik bir etkiden bahsetmek mümkündür.

Sinerjik etkiler saha ekonomileri, yönetim, dağıtım kanalları, teknoloji, pazar paylaşımı gibi temel alanlarda gözlemlenebilmektedir. Birleşen iki şirketin üst ve orta kademeli yönetimi, pazarlama, dağıtım kanalları, üretim tesisleri, teknolojik birikimi gibi

faktörler bir arada kullanılarak sinerjik bir etki oluşturmaları mümkündür (Öndeş 2007, s.304).

2.2.2 Faaliyetlerde Çeşitlenme (Sektörel Farklılaşma)

Çeşitlenme, bir şirketin faaliyet gösterdiği endüstriyel alanlarda faaliyet sayısını arttırmasını ifade etmektedir. Birleşme ve satın alma çeşitlenme noktasında tercih edilen temel taktikler arasında gösterilebilir (Van Horne 1986, s.24). Düşük büyüme hızına sahip bir şirket daha hızlı büyüyen ya da bu potansiyele sahip karlı bir sektöre yatırım yaparak faaliyet alanlarını çeşitlendirmektedir.

İşletmelerin yeni bir faaliyet alanına girmesinin maliyet artışı gibi riskleri olabilir. Bu sebeple bir işletme mevcut faaliyet alanları dışında bir sektöre yatırım yaparken daha fazla kar elde etmeyi ve boştaki fonlarını daha verimli kullanabilmek için kendi alanında uzmanlaşmış işletmeleri bünyesine katmayı tercih etmektedir.

2.2.3 Ölçek Ekonomilerden Yararlanma

Büyüme amacıyla birleşen şirketlerin bireysel nakit akışları toplamdan daha fazla nakit akışını beraberinde getirmesi büyük ölçekli bir faaliyet alanına sahip olmanın getirdiği avantajlardandır. Örneğin küçük bir firmanın ölçeği orantılı olarak yapacağı ar-ge ve teknolojik yatırım ekonomik anlamda yetersiz düzeyde kalabilecekken birleşme ile bu problem giderilebilmektedir (Frankel 2005, s. 64).

İşletmenin karlılığını arttırıcı etki yapması için tercih edilen ölçek ekonomilerden yararlanma, diğer koşullar aynı kalmak suretiyle bu etkiyi yaratabilir. Ölçek ekonomilerden yararlanmayı sıklıkla satın alma, pazarlama, finanslama, araştırma ve geliştirme gibi stratejiler izlemektedir. Büyük ölçekli satın almalar, finansal kaynakların etkili kullanımı, satın alınan şirketin finansal yük altına girmesinde rahatlatıcı bir rol oynamaktadır.

2.2.4 Yetenekli Yönetime Sahip Olma ve Yönetim Değişikliği

Birleşerek büyümelere bir neden olarak da diğer işletmelerde istihdam edilen yetenekli ve uzman yöneticileri kendi bünyesine katma arzusu gösterilebilir. Kalifiye yönetim kadrosunu istihdam etme noktasında elinde yeterli imkanları bulunduramayan işletmeler bu özelliği taşıyan diğer işletmelerle birleşmek suretiyle bu niyetlerine ulaşmaktadırlar. Yetenekli bir yönetimden yoksun olan şirketler bunu birleşmeler yoluyla tolere edebilme avantajına sahiptirler. Kendi bünyesinde bulunmayan kalifiye iş kadrolarını şirket birleşmesi yoluyla istihdam edebilmektedirler. Bir şirketin kötü yönetilmesi sonucu, kötü yönetilen bu şirket tüm varlıklarını daha iyi yönetilen başka bir şirketin kullanımına açarak da birleşebilir (Sağlam ve Şengel 2013, s.170). Bu tip bir şirket birleşmesi de yetenekli yönetim noktasında örnek bir uygulama niteliğindedir.

2.2.5 Rekabetin Azalması

Bir şirket başka bir şirket ile olan rekabetini azaltmak için de onu satın alarak birleşme yoluna gidebilir. Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler kendi aralarında birleşmelere giderek rekabetin azalmasını sağlamaktadırlar.

Birleşme sonucu ortaya çıkan daha büyük ölçekli ve daha güçlü olan şirket pazarı baskı altına alarak diğer şirketler karşısında daha güçlü bir konuma gelmektedir. Bu durum neticesinde sermaye piyasaları üzerinde denetleyici olan kurumlar ya da devletler rekabet ortamını zedelediği için bu tip birleşmelere müdahale etmektedir (Sağlam ve Şengel 2013, s. 170).

2.2.6 Vergi Avantajları

Şirketlerin vergi noktasında avantaj sağlama istekleri birleşme noktasında oldukça önemli bir unsurdur. Pek çok şirket vergilendirmede kar edeceğinden dolayı birleşme yoluna gitmektedir.

Vergi avantajlarından faydalanmak isteyen birçok şirket bunun için de birleşme yoluna gitmektedir. Kar oranı yüksek bir şirket, zarar eden bir şirketi kendi bünyesine kattığında vergi kanunlarına göre elde edeceği kar üzerinden vergilendirme söz konusu olacaktır. Nitekim kar elde eden bir şirket zarar eden bir şirketi satın alarak kendi bünyesine kattıktan sonra mahsup yaparak vergiden tasarruf edebilecektir. Bununla

birlikte zarar eden bir şirketin kar eden bir şirketi tüm varlıklarıyla satın alması durumunda da aynı durum söz konusudur (Ceylan 2000, s.288).

Vergi kanunları çerçevesinde yapılan birleşmelerde bu kanunların öngördüğü süre ve şartlarda birleşme avantaj sağlamaktadır. Bu avantaj da birleşme noktasında mutlaka göz önüne alınmalıdır. Öte yandan vergi avantajı birleşmelere olumlu bir etki gösterirken bu olumlu etki sosyal fayda açısından gözlenememektedir (Simit 2007, s.31). Ortaya konan bilimsel çalışmalara göre vergisel anlamda avantajlar nedeniyle şirket birleşme oranı oldukça düşüktür. Yani vergi avantajı şirket birleşmelerinde diğer nedenlerin yanında bu şirketleri motive eden bir başka neden niteliğindedir denebilir.

2.2.7 Teknolojik Gelişmeleri Yakalama

Üretim sürecinde teknolojik anlamda sıkıntılar yaşayan şirketler bu zorlukları birleşmeler yoluyla aşabilmektedir. Teknolojik gelişmeleri yakalama, yönüyle kendi bünyesinde bulunduramadığı teknolojiyi birleşme yoluyla ikame etmesini ifade etmektedir.

İki şirketin birleşmesi sonucu kurulan yeni şirket finansal anlamda güçlü olacağı için teknolojik imkanlara da erişimi kolay olacaktır. Öte yandan ekonomik altyapısı sayesinde ar-ge faaliyetlerini de arttıracak olan birleşen şirketler teknik altyapısını daha da iyileştireceklerdir. Diğer yandan bir şirket kendisinin sahip olamadığı teknolojik bir altyapıyı kendi bünyesine katmak için de başka bir şirketle birleşebilir. Bu tip bir birleşmede teknolojinin transferi söz konusudur.

2.2.8 Yeni Pazarlara ya da Sektörlere Girmek

Şirketler arası birleşmeler yeni pazarlara ve endüstrilere girmek için en hızlı yollardan biridir. Elinde yeterli birikim ve donanım olmayan bir şirket yeni bir sektöre girerse bu alanda başarılı olması oldukça zordur (Çelik 1999, s.57). Bu sebeple yeni bir pazara girmek isteyen bir şirket her şeye yeniden başlamaktansa o pazarda tecrübe sahibi bir şirket ile birleşme yoluna giderek söz konusu pazarda daha etkili olabilecektir.

Yeni bir pazara ya da sektöre girmek isteyen şirket, yüksek risk almak yerine alanda deneyim sahibi bir şirketi bünyesine katması bu yeni alandaki başarı şansını daha da arttırmakla birlikte riski ve maliyeti minimize edecektir.

2.2.9 Piyasada Prestij Sağlama

Piyasalarda daha fazla etkinlik sahibi olabilmek ve saygınlığını arttırmak için şirketler birleşme yoluna gitmektedirler. Alıcı şirket birleşmeyi kendi şirketleri açısından sektörel anlamda saygınlığını arttırıcı bir gelişme olarak değerlendirirse birleşme yoluna başvurabilir. Öte yandan şirket yöneticileri, kendi işletmelerinin saygınlığının azaldığını ve değerinin düştüğünü fark ederler ise azalan bu itibarı kendilerinden daha prestijli bir şirket ile birleşerek giderebileceklerine inanmaktadırlar. Bu anlamda şirketler kurumsal prestijlerini arttırmak için de birleşmeye gidebilmektedirler.

2.2.10 Büyüme Arzusu

Şirket ya da işletme sahiplerinin veya yönetim kurullarının genişleme ve çeşitlenme arzusuyla büyük bir işletme ortaya koymaya çalışması bu işletmeleri büyümeye yöneltmektedir (Akbilek 2009, s.60). Büyüme, bir şirketin kendi faaliyet alanı dışında ya da aynı faaliyet alanına sahip daha köklü bir işletmeyi kendi bünyesine katması yoluyla olabileceği gibi sermaye olarak küçük ölçekli bir işletmenin büyük bir sermaye yapısına katılması şeklinde de olabilir. Bu her iki durumda da söz konusu birleşmelerin büyüme amacıyla gerçekleştiği ifade edilebilir.

2.2.11 Psikolojik Nedenler

Şirket yöneticileri sahip oldukları işletmeyi; büyütme, kendi yeteneklerini sergileme, şirketi yenileme, güncel şartlara göre yapılandırma, daha büyük bir işletmenin kontrolüne girme korkusu gibi psikolojik nedenlerle yeni birleşmelere gidebilirler (Sarıkamış 2003, s.22).

Şirket yöneticileri açısından düşünüldüğünde alıcı firma sahibinin kişisel hırsı gibi faktörler de birleşme açısından önemli bir nedendir. Ekonomik ve ticari anlamda güç sahibi olmayan bir firmanın şirket bünyesine katılarak güçlü bir konuma getirilmesi onu alan şirket açısından bir başarı sayılacaktır. Bu anlamda şirket yöneticilerinin kendi lehlerine böyle bir adım atmaları onları motive eden bir unsur niteliğindedir. Bu amaçla yapılan birleşmeler şirket yöneticileri ve idari kadro için sosyal statü ve yönetimde etkili olma amacı ile yakından ilişkili olduğu için psikolojik bir neden niteliğinde değer bulabilir.

Birtakım şirket yöneticilerinin hızlı büyümedikleri takdirde rakipleri tarafından küçük görülecekleri korkusu da birleşmelere neden olabilmektedir. Şahsi korku ve çekinceler nedeniyle söz konusu olan birleşmeler yine psikolojik nedenler bağlamında görülebilmektedir. Özetle psikolojik nedenli olan şirket birleşmeleri yönetici ve mülkiyet sahiplerinin kişisel düşünce ve tavırlarıyla yakından ilişkili olup hırs ve korku unsurunun ön planda olduğu bir durumdur.

2.3 ŞİRKETLER İÇİN BİRLEŞME TÜRLERİ

Şirketler karını ve ekonomik gücünü maksimize etmek için piyasa ortamında etkili bir rekabet gücüne sahip olmalıdır. Bundan dolayı şirket veya işletmeler bu rekabet gücünü arttırmak adına birtakım birleşme türlerine göre etkinlik göstermektedirler.

Etkinlik alanını geliştirmek ve büyütmek isteyen şirketler ekonomik faaliyet alanlarına göre ve hukuki yapılarına göre farklı şekillerde birleşebilirler.

2.3.1 Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşmeler

Ekonomik faaliyet alanlarına göre şirketler; yatay, dikey ve çapraz türlerde birleşmektedirler.

2.3.1.1 Yatay birleşmeler

Yatay birleşmeler, aynı mal veya hizmeti üreten yani benzer iş kollarında faaliyet sahibi olan iki ya da daha fazla şirketin birleşimini ifade etmektedir (Kares 1982, s.692). Yatay birleşmelerin temel nedenleri, pazar gücünü arttırmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak, maliyeti azaltarak şirket karını arttırmak ve kaynakları daha etkili kullanma arzusudur (Balıkcıoğlu 2006, s.22). Yatay birleşmelerin en önemli avantajları, ölçek ekonomisi yaratma, sinerji oluşturma ve şirketin pazar gücünü üst seviyelere çıkarmasıdır.

Aynı malı veya hizmeti sunan A, B ve C şirketlerinin birleşmesi bu konuda örnek olarak verilebilir. Temel anlamda bu şirketlerin asıl amacı pazar payını artırma istekleridir. Öte yandan bu şirketlerin piyasa ortamındaki çevresel belirsizliklerde birleşerek korunmaya çalışmaları yine yatay birleşme kapsamında değerlendirilebilir.

Yatay şirket birleşmelerinde genel anlamda elde edilmek istenen faydalar şu şekilde özetlenebilir; kaynakların etkin bir şekilde kullanılmak istenmesi, üretim, uzmanlaşma ve üretim maliyetlerinde tasarruf edilmesi, rekabet avantajı sağlamak, çeşitli konularda işbirliği yapmak ve pazarlama ve dağıtım alanlarında üstünlük sağlamaktır (Akay 1997, s.19). Piyasa yapısıyla paralel olarak yatay şirket birleşmeleri rakip firmalar arasında gerçekleşirse rekabet noktasında olumsuz bir etki yapmaktadır.

Yatay birleşmeler rekabeti olumsuz yönde etkilediği için hükümetler tarafından sınırlayıcı tedbirlerle denetim altına alınmaktadır. Burada temel amaç tüketiciyi korumaktır. Bu amaçla birçok ülkede denetim için çeşitli kuruluşlar faaliyet göstermektedirler.

2.3.1.2 Dikey birleşmeler

Dikey şirket birleşmeleri ile bir malın ya da hizmetin üretiminden dağıtımına kadar bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi ifade edilmektedir. Yine işletmeler bu noktada kar oranını arttırarak maliyetleri kısmayı amaçlamaktadırlar (Okka 2009, s.875). Öte yandan dikey birleşmeler, üretim ve pazarlamanın çeşitli aşamalarında yer alan işletmelerin birleşmesi şeklinde de olabilir.

Dikey birleşmeler, hem geriye doğru kendine girdi sağlayan işletmelerle hem de ileriye doğru kendi ürününü satın alan işletmelerle birleşme şeklinde gerçekleşebilir. Nitekim şirketler faaliyetleri noktasında önemli oranda katma değerler elde edecek olan bir başka şirketle, tedarik, üretim ve pazarlama kaynaklarının kontrolünü sağlamak için dikey birleşmelere gidebilmektedirler. Şirketlerin ihtiyaç hissettiği hammaddeyi ya da ara mamulü tedarik eden şirketlerle birleşmesi geriye doğru dikey birleşme, yine bir şirketin ürettiği mal ya da hizmeti sağlayan şirketlerle birleşmesine de ileriye doğru dikey birleşme denmektedir (Green 1990, s.20).

Geriye doğru dikey birleşmelerde şirketin elde ettiği kazanım iki şekilde değerlendirilebilir. Bunlardan ilki girdilerin istenilen zamanda, istenilen kalitede ve istenilen miktarda kontrol edilebilmesidir. İkincisi ise, şirketin birleşme öncesinde pazardan yüksek maliyetlerde sağladığı girdilerin kendi yapısına göre daha az maliyetlerle üretiminin sağlanabilmesidir. Bu doğrultuda hem şirketler hem de üretici açısından bir takım tasarruf olanakları ortaya çıkmış olmaktadır.

Günümüz açısından düşünüldüğünde şirketler, üretim sürecinin bir kısmını taşeron bir başka işletmeye vermeyi daha kolay ve karlı buldukları için dikey birleşmeler kısmen de olsa önemini yitirmiştir.

2.3.1.3 Çapraz birleşmeler

Çapraz birleşmelerde temel unsur, bir şirketin kendi faaliyet alanı dışındaki bir başka sektörden bir ya da daha fazla şirketle birleşme durumunu ifade etmektedir. Daha basit bir şekilde açıklanacak olursa sektörel anlamda doğrudan ilişkili olmayan şirketlerin birleşmesine çapraz birleşme denmektedir (Wish 2001, s.722). Çapraz birleşmeye örnek olarak, Philliphs Morris isimli tütün şirketinin 1985 yılında General Foods isimli bir gıda şirketiyle birleşmesi gösterilebilir. Görüldüğü gibi bu iki şirket farklı faaliyet alanlarında olmalarına rağmen birleşmiş ve böyle bir büyüme yoluna gitmiştir.

Karma birleşmelerin başlıca sebeplerinden biri üretim ve faaliyet alanında genişleme isteğidir. Böylece çeşitli iş kollarında yatırım yapan şirket kar oranını üst seviyelere taşıyacaktır. Bu konudaki diğer bir sebep de pazar alanını genişletme şeklinde ifade edilebilir. Böylece genişleme arzusunadaki şirket pazarda da etkinlik alanını genişletecektir.

Karma birleşmelerde söz konusu şirketlerin farklı iş kollarında faaliyet göstermeleri sebebiyle risk artışı ve şirket yönetiminin yeni iş alanına entegre olamaması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu gibi sebeplerden dolayı bazen çapraz birleşmeler tam anlamıyla amacına ulaşamamakta ve birleşme sonrası durum açısından olumsuz bir tablo oluşturmaktadır. (Agrawal vd. 1992, s.1605).

2.3.2 Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler

Şirketler her zaman ekonomik faaliyet alanlarına göre birleşmezler. Bazen şirketlerin hukuki yapıları birleşmeyi gerektirir ve bu doğrultuda, biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde birleşme yoluna gidebilirler.

2.3.2.1 Biçimsel birleşmeler

Adından da anlaşılacağı gibi, biçimsel olan birleşmelerde belli bir şekle ya da prosedüre uygun bir şirket birleşmesi söz konusudur. Biçimsel birleşmeleri gerçekleştirme türleri açısından ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar, tröst, holding ve satın almada olduğu gibi bağımsız birimlerin kendi bağımsızlıklarını koruyarak ortaya koyduğu birleşmeler ve konsolidasyon ve ele geçirmede olduğu gibi bağımsız birimlerin kendi bağımsızlıklarını yok eden birleşmelerdir (Akay 1997, s.21). Şirket Birleşmelerine Dair Temel Kavramlar başlığı altında biçimsel birleşme türleri olan tröst, holding, konsorsiyum, konsolidasyon ve ele geçirme gibi kavramlar açıklandığı için bu başlık altında tekrar değerlendirmeye gerek duyulmamıştır.

2.3.2.2 Biçimsel olmayan birleşmeler

Biçimsel olmayan birleşmeler şirketler arasında rekabeti azaltmak veya herhangi bir konuda iş birliği yapmak üzere ortaya koydukları belli bir biçimi olmayan birleşmelerdir. Bu tür birleşmelerde şirketler hukuki ve ekonomik varlıklarını korumaktadırlar (Akay 1997, s.24).

Centilmenlik anlaşmaları, karteller ve çıkar gurupları bu tür birleşmelere örnek niteliğindedir. Kısaca açıklanacak olursa *centilmenlik anlaşması*, birkaç şirketin aralarında işbirliği sağlamak için rekabeti azaltmak ve piyasa karşısında şirketlerin yapısını kuvvetlendirmek amacıyla yaptıkları protokoldür (Özcan 1994, s.41). *Kartel*, iki ya da daha fazla şirketin aralarındaki rekabeti azaltmak için oluşturdukları tek elci birlikteliktir. Karteller serbest piyasa açısından çok hoş karşılanmayan ve yasal açıdan önlenmeye çalışılan birleşmelerdir. *Çıkar guruplarında* ise, iki ya da daha fazla şirketin hisse senetleri yardımıyla bir grubun elinde toplanması söz konusudur.

2.4 ŞİRKET BİRLEŞME SÜRECİ

Şirket birleşmelerinde daha önce de ifade edildiği gibi başta ekonomik olmak üzere birçok etken söz konusudur. Şirket birleşme süreci temelde bu birleşmenin gerçekleşmesi için takip edilen adımlar ve işlemlerdir.

Birleşme sürecini gerçekleştiren şirketler, bu sürecin başarısızlıkla sonuçlanmaması için risk faktörünü ortadan kaldırmak ve karlılığı arttırmak için bir inceleme süreciyle işe

başlarlar. Bu inceleme sürecinde şirketin ekonomik, hukuki ve örgütsel açıdan tüm verilerinin bir araya getirilerek analiz edilmesi söz konusudur (İçke 2006, s.20).

Özellikle günümüz ekonomik koşullarında piyasa üzerindeki gücünü ve karlılığını arttırmak isteyen iki ya da daha fazla sayıdaki şirket birleşme yoluna başvurmaktadırlar. Fakat birleşme oranlarındaki bu artış her birleşmenin olumlu sonuçlar vereceği anlamına gelmemektedir. Bu konuda başarılı olan şirketler olduğu gibi başarısız olan şirketler de vardır. Bu sürecin başarılı bir sonuç vermesi için atılması gereken adımlar dikkatli bir şekilde planlanmalıdır.

Şirket birleşme sürecinin iyi planlaması ve detaylı bir fizibilite çalışmasının yapılması gerekmektedir. Aksi halde birleşmenin gerçekleşmesi zorlaşacak ya da olumsuz bir netice verecektir. Şirketlerin birleşme noktasında sorunlar yaşamalarının başlıca nedeni, taraf olan şirketlerin birleşmeden umdukları katkıların birbiriyle uyumlu olmamasıdır. Bu uyumun sağlanması da şirket birleşmesini pozitif etki ile sonlandıracaktır. Dalayışıyla her iki şirket bu birleşmeden fayda görecektir ve ekonomik etkinlik alanını arttıracaktır. Bu doğrultuda pozitif bir katkı sağlayacak şirket birleşme süreci için izlenmesi gereken yollar aşağıda detaylandırılmaktadır.

2.4.1 Birleşmenin Planlanması

Şirketler için birleşme riskli ve maliyet açısından yekûn teşkil eden bir süreçtir. Bu doğrultuda, birleşme kararı yöneticileri, personelleri tüketicileri ve yatırımcıları etkileyecektir (Aydın 1990, s.40). Tüm bu riskleri göz önünde bulunduran şirketlerin rekabet ortamını analiz etmeleri ve buna ilişkin yeni stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Bunun içinde birleşme için iyi bir planlama yapmak gerekmektedir.

Şirket birleşmelerinin ve satın almanın ilk evresi olan planlama sürecinde ilk adım olarak hangi firmayla ve nasıl birleşileceği planlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle, planlama sürecinde “Ne?, Neden? Nasıl?, Nerede?, Ne kadar sürede? ve Ne kadar Ücretle?” gibi sorulara cevap aranmaktadır (Arı 2007, s.28).

Rekabet ortamının analizi ve stratejilerin belirlenmesi sürecinde atılması gereken adımlar şu şekilde özetlenebilir; şirket amaçlarının belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların seçilmesi, birleşmenin işletmenin amaçları ile

uyumluluğunun araştırılması ve potansiyel işletmeleri analiz etmek için kriterler geliştirilmesidir (Çelik 1999, s.62).

Şirketlerin birleşme gibi önemli bir karar vermeden önce dikkatli olması ve belli bir planlama çerçevesinde adımlar atması gerekmektedir. Birleşmeye ilişkin her bir aşamanın, birleşmeye karar veren şirketler açısından ayrıntılı bir biçimde analize tabi tutulması ve bu doğrultuda birleşmeye devam etme ya da devam etmeme kararının çekinmeden alınması doğru olacaktır (Yelkenci 2006, s.40). Aksi halde birleşme süreci olumsuz neticeler verecek ve birleşen şirketler açısından yeterli bir tatmin söz konusu olmayacaktır.

Birleşme öncesinde, pazara ilişkin bir araştırma yapılarak işletmenin pazardaki pozisyonu doğrultusunda ulaşılmak istenilen büyüklük ile ilgili hacim ve birleşme şekli belirlenir. Şartlara uygun bir birleşme şekli belirlenmesi birleşilmek istenen şirkette gerekli niteliklerin belirlenmesi birleşmeyi olumsuz etkileyen şartlar ve bunları ortadan kaldırmak için çeşitli yolların bulunması önemli bir konudur. Şirket açısından kısıtlayıcı faktörler arasında kartel yasaları, hukuki kısıtlamalar çevreyi korumaya ilişkin yaptırımlar kısıtlayıcı dış etkenler olarak birleşmeyi engelleyici rol oynayabilir (Akalan 2002, s.22).

Planlama sürecinde birleşme için uygun aday bulunmasının ardından, şirketler arası uyum, sermayenin verimli kullanılması, hedef şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gibi konularda hazırlıklar yapılır. Bunlara ek olarak birleşmeye ilişkin ön hazırlıkların doğru kurgulanması bu süreçte gereksiz zaman, enerji ve para kaybının önüne geçecektir.

2.4.2 Birleşme İçin Aday Şirketlerin Araştırılması ve Seçimi

Planlama sürecinin ardından belirlenen kriterlere uygun olarak şirketler kendi mali ve içyapısına uygun olarak aday şirket arayışına girmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan kriterlere göre kendine en uyumlu olan şirket ile birleşme yoluna girilmektedir.

Birleşme sürecinde aday şirketin belirlenmesi ve buna ilişkin araştırma çalışmaları uzun bir zaman alabilir. Fakat bu konuda kapsamlı bir araştırma çalışması yapılmadan gerçekleşecek birleşmelerin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmaz olacaktır. Bu

yüzden, birleşme ihtiyacı duyan şirket, aday şirketi seçerken kendi hassas yönlerini göz önüne alarak buna uygun bir program izlemelidir. Birleşme için uygun adayın belirlenmesi, şirketin kendi dahilinde olmayan imkanları bir şekilde elde etmesini sağlayacaktır. Örnek üzerinden anlatıldığında, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilen bir şirketin bu eksikliklerini bilerek bir birleşmeye gitmesi sağlıklı bir birleşme sağlayacaktır.

Aday şirketin belirlenmesi süreci iki aşamalı ilerlemektedir. Birinci aşamada, önceden belirlenen stratejik kriterleri taşımayan şirketlerin elenmesini kapsamaktadır. İkinci aşamada ise, finansal değerlendirme ve kalan aday şirketlerin değerlendirilmesi söz konusudur (Coyle 2000, s.29). Bu aşamalar neticesinde belirlenen aday şirket ile gereken görüşmeler yapılarak anlaşma sağlanırsa birleşme tamamlanır ve entegrasyon sürecine girilir.

2.4.3 Birleşmenin Tamamlanması ve Entegrasyon

Birleşmek isteyen şirketler arasında birleşme noktasında mutabakatın sağlanmasının ardından anlaşmanın son aşamasına gelinmektedir. Denetleyici ve düzenleyici kurumlardan gerekli izinlerin alınmasının ardından birleşme anlaşması hazırlanmaktadır. Anlaşmanın imzalanarak hayata geçirilmesinin ardından şirketler arası entegrasyon süreci başlamaktadır. Bu sürecin en önemli yönü birleşen iki ya da daha fazla şirketin birlikte uyum içinde hareket etmesidir.

Başarılı bir entegrasyon için yedi temel kural söz konusudur, bu kurallar aşağıda sıralanmaktadır (Ülkü 2001, s.54).

- i. Birleşme sonrası entegrasyon süreci, özenli ve sabırlı bir sürecin ardından elde edilen kesin ve reel bir vizyon çerçevesinde yürütülmelidir.
- ii. Anlaşma tamamlanmadan önce, şirkete liderlik edecek kişinin kim olacağı belirlenmelidir.
- iii. Büyümeye odaklanmalıdır.
- iv. Erken başarılar elde edilmeli ve kazanılan bu başarılı sonuçlar şirket içerisinde duyurularak şirket çalışanları motive edilmelidir.
- v. Şirket kültüründe birleşmeye gidilerek kurum kültürü noktasında da bir entegrasyon sağlanmalıdır.

- vi. Kurumsal iletişim hedeflere ve zamana göre planlanarak bu iletişimin iki yönlü olması sağlanmalıdır.
- vii. Projeler önceliklerine göre sıralanarak uygunluklarına göre sınıflandırılmalı ve riskler kabul edilmelidir.

Yukarıdaki yedi kural çerçevesinde entegrasyon sağlayan şirketler kurumsal geçişi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirler. Diğer yandan bu süreçte en önemli unsur şirket çalışanları yani insan faktörüdür.

Birleşme sürecinin ardından şirket çalışanlarının aidiyetini sağlama oldukça önemli bir durumdur. Bu doğrultuda birleşme sonrası ortak bir kurum kültürü oluşturmak ve kurum kültürü çerçevesinde şirket çalışanlarının iş tatminlerini üst seviyelere taşımak gerekmektedir.

3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KURUM KÜLTÜRÜNE DAİR ÖNEMLİ UNSURLAR

3.1 KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kurum kültürü çalışanların şirket içerisindeki davranışlarını etkileyen en önemli unsurdur. Kurum kültürü kavramsal açıdan 1980'lerin başlarında ortaya çıkmaya başlamış ve şirket yönetimlerinde yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir.

Tarihsel açıdan bakılacak olursa kurum kültürünün temeli antik Yunan'a kadar uzanmaktadır. Milattan önce 431 yılında Atina ve Sparta arasındaki savaşta, Pericles bu savaşın sadece güçlü bir takım çalışması ile kazanılacağını ifade ederek kurum kültürüne dair ilk örneği ortaya koymuştur. Kavramsal açıdan ise kurum kültürü kavramı ilk olarak akademik olarak Amerika'da tartışılmaya başlanmıştır. Andrew Pettigrew'in (1979, s.574) "Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışmak" isimli makalesiyle akademik alanda tartışma konusu olan kurum kültürü kavramıyla zihinde sembollerin, ideolojilerin, dilin, inançların, ritüellerin ve mitlerin belirdiğini ifade etmektedir.

Farklı kültürel değerlere sahip olan ve bunların etkisi altında kalan kurum çalışanlarının ortak bir şirket kültürü paydasında birleştirilmesi gerekmektedir. Şirket yöneticisi, farklı kültürel geleneklerden gelen çalışanları şirket çıkarları doğrultusunda birbiriyle bütünleştirebildiği oranda başarılı olacaktır. Bu durum kurum kültürünü, oluşan bu kurum kültürü de etkin bir şirket yapılanması ortaya çıkaracaktır. Özetle şirket çalışanları farklı kültürel mozaiklere sahip insanlardır. Bu kişilerin, görev ve mesleki özelliklerinden dolayı bir şirket çatısı altında toplanarak benzer inanç ve değerleri paylaşır hale gelmeleri istenen ve beklenen bir durumdur. Bu paylaşım sonucu, şirket içerisindeki farklı tutum, düşünce ve inançların bir arada tutunmasını sağlayan şey kurum kültürüdür (Eren 2007, s.135). Dolayısıyla kurum kültürünü, şirket çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerini kontrol eden değerler ve normlar şeklinde tanımlamak mümkün olacaktır (Jones 1998, s.176).

En basit anlatımıyla kurum kültürü, şirket içerisinde paylaşılan tüm tutum, davranış, alışkanlık, inanç ve normları kapsayarak kurum çalışanlarını bir arada tutan ortak değerler kümesi olarak tanımlanabilir (Kılıç 2015, s.59).

John Middleton’a göre (2002, s.6) kurum kültürü için birçok farklı tanım yapılabilmektedir. Bu bağlamda değişen bakış açıları doğrultusunda aşağıdaki tanımlar yapılabilir:

- i. Örgütte kabul edilebilir davranışlar için güçlü gelenekleri oluşturan norm kümesidir.
- ii. Bir organizasyon/örgüt içerisinde kabul edilebilir risk, yönelim değişimi, yaratıcılık, yenilikçilik (innovation), kişisel çabalara karşı grup çalışması, tüketici yönelimi, ekstra çaba ve daha birçok beklentiyi oluşturan yazılı olmayan “yol kuralları” dır.
- iii. Pazar başarısını sağlayan bir motor veya organizasyonları başarısızlığa çeken bir çaba ortaya çıkarabilecek büyük bir güç,
- iv. Organizasyonun “işletim sistemi”,
- v. Bir grup insanın nasıl davranacağını belirleyen eşsiz öz, kalp ve ruh,
- vi. Çalışanların davranışlarını şekillendiren müşterek inançlar,
- vii. Şirketin kişiliği,
- viii. Bir grup üyelerini diğerlerinden ayıran, örgütsel aklın müşterek bir şekilde programlanmasıdır.

Yukarıdaki tüm bu tanımların birleştiği nokta, kurum kültürünün şirket çalışanları için ortak değerler, inançlar ve davranışların varlığını ifade etmesidir. Ayrıca kurum kültürü şirketin benliğini ortaya koymaktadır.

Kurum kültürü genel olarak toplumsal olan değerlerin kuruma aksettirilmesini ifade eder. Diğer bir ifadeyle kurum kültürü, ulusal anlamda değer gören norm ve tutumların kurumsal olarak inşa edildiği bir alt kültür örneğidir.

Kurum kültürü bir nevi şirketin manevi altyapısını temsil etmektedir. Bunun içerisinde tüm değer ve inançlar yer almaktadır. Kurum kültürü şirketin devamını sağlayacak olan tüm çalışanlara nakledilerek ortak bir değerler sistemi oluşturulmakta ve kurumsal

süreklilik ortaya konmaktadır. Bu noktada kurum kültürü kurumsal bir tavrı yansıttığından dolayı güvenilir bir marka değeri, bu markanın vaadi ve kurum içerisindeki uyumu oluşturmaya katkı sağlamaktadır (Velikova & Todorova 2003, s.7).

Kurum kültürü, altında birçok kültürel ve sembolik fenomeni barındıran düşünce biçimlerini barındıran bir şemsiye gibidir. Kurum kültürü hakkında düşünmek, sembolizmin önemi hakkında grup içinde yaşanan ve grup tarafından şekillendirilen fikirlerin yorumlanması hakkında düşünmek anlamına gelmektedir (Alvesson 2002, s.3). Şirket içerisinde yaratılan efsane, hikaye, ritüel ve mit gibi sembolik unsurlar kurum kültürünün oluşmasına büyük katkı sağlamaktadır.

Kurum kültürüne dair literatür çalışmaları fenomenolojik ve fonksiyonalist olmak üzere iki temel yaklaşıma ayrılmaktadır. Fenomenolojik yaklaşım kültür kavramının anlamlandırılması ve tanımlanmasına yönelik bir tutum sergilerken, fonksiyonalist yaklaşım daha işlevselci bir bakış açısıyla kurumsal kültürün sonuçları üzerine odaklanmaktadır. Yapılan deneysel çalışmalar büyük oranda kurum kültürünün şirket üzerindeki sonuçları üzerine odaklandığı için fonksiyonalist yaklaşımlar bu noktada daha fazla belirleyici bir rol üstlenmektedir (Aktaran: Taşgit 2013, s.33). Bu durum temel anlamda kurum kültürünün şirket üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri yani şirketin kurumsal anlamda elde ettiği çıktılara odaklanmaktadır. Zira kurum kültürü şirket açısından ifade ettiği sonuçlar ile daha anlamlı bir görünüm sergilemektedir.

Kurum kültürünün birçok farklı boyutu söz konusudur. Bu boyutlar kısaca başlıklar altında toparlanırsa şunlar ortaya çıkacaktır: “İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, kurumsal iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme (Empowerment), çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar” (Aktaran: Genç 2014, s.9). Tüm bu unsurlar kurum kültürünü şekillendirerek çalışanlar için bir aidiyet mekanizması oluşturmaktadır.

Kurum kültürü için üç temel tartışma konusu söz konusudur. Bunlar, kurum kültürünün ne olduğuna ilişkin tanımlama, iş ve yönetim verimliliği açısından kurumsal kültürlerin bir öneminin olup olmadığı ve şirket hedeflerine ulaşma noktasında başarı elde etmek için kurumsal kültürden nasıl yararlanıldığı üzerinde odaklanmaktadır (Aktaran: Taşgit 2013, 31). Tüm bu tartışmalar temelde kurum kültürünün ne olduğuna ve kurum üzerinde işlevsel etkilerinin olup olmadığı noktasında ipuçları sunmaktadır.

3.2 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Kurum kültürünün kendine özgü bazı özellikleri söz konusudur. Bu özellikler tek başına kurum kültürünü temsi etmemekle birlikte bunlar bir arada düşünüldüğünde kurum kültürünün belli yönlerini yansıtmaktadır. Kurum kültürünün temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Kılıç 2003, s.37).

- i. Kişilerin davranış standartlarını geliştirmektedir. Kurum kültürü organizasyonda çalışan bireylerin değer, norm ve davranışlarıyla ilgilidir. Bu normlar şirket çalışanlarının davranışlarını etkileyerek, organizasyon içindeki bireyler arası ilişkileri şekillendirmektedir. Bireyler tarafından meydana getirildiği için organizasyon üyelerinin istek, düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
- ii. Kurum kültürü sosyal nitelik taşır. Başka bir ifade ile kurum kültürü, birçok bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir kavramdır.
- iii. Kurum kültürü semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- iv. Kurum kültürü organizasyonun bütününe yönelik olup, her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder. Başka bir deyişle kurum kültürü bütüncül özellik taşır.
- v. Kurum kültürü, yapı, strateji, sistem ve teknoloji gibi teknik unsurlarla personel yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

Bu özelliklere ek olarak kurum kültürüne dair farklı yönlerden de bahsedilebilir (Aktaran: Oygur 2007, ss.49-50):

- i. Kurum kültürü informal bir yapıya sahiptir,
- ii. Yazılı kurallara dayanmamaktadır,
- iii. Tüm örgüt çalışanlarını aynı değerler etrafında birleştirip onların birbirine olan bağlılığını artırarak örgütsel bir bütünlük sağlar,
- iv. Değişen çevre koşullarında hedefin yok olmamasını sağladığı için yol gösterici bir kontrol mekanizmasıdır,
- v. Çalışanların davranışlarını belirlemeye çalışır,
- vi. Kurum için önem hiyerarşisini belirler,
- vii. Çalışanların birbirleriyle olan iletişimini belirler,
- viii. Çalışanların ne için çabalaması gerektiğini ortaya koyar,
- ix. Örgüt çalışanlarına kurumsal bağlılık kazandırır,
- x. Kuruma bir kimlik kazandırır,
- xi. İnanç ve değerlere bağlılık sağlar.

Kurum kültürünün yukarıda bahsedilen özellikleri dikkate alındığında, bu kültürün kurum çalışanları tarafından sonradan kazanılan bir olgu olduğu anlaşılabacaktır. Çalışanlar tarafından paylaşılarak kurum kültürünün sürekliliği sağlanmaktadır. Öte yandan kurum kültürü aynı toplumsal kültür gibi yazılı kaidelere dayanmamakta ve genellikle davranışsal olarak aktarılan bir yapıdadır.

3.3 KURUM KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Kurum kültürü tıpkı toplumsal kültüre benzer. Toplumsal kültürün yazılı olmayan normlar ile sürdürülmesi söz konusudur. Buna paralel olarak da kurum kültürünün de çoğunlukla yazılı olmayan kurullar ile devam ettirildiği söylenebilir.

Oluşumu yönüyle kurum kültürünün, hem kendiliğinden hem de kurum tarafından ortaya konulduğu ifade edilebilir. Kurum kültürünün bir süreç dâhilinde kendiliğinden oluşumu, örgüt üyelerinin inanç, tutum, düşünce ve değerlerine göre şekillenmesini sağlamaktadır. Başarılı bir kurumda kurumsal altyapı yalnızca kendiliğinden oluşmuş ve şirket çalışanlarının kişisel değerlerine dayalı kültür ile mümkün olacağı söylenebilir.

Bu noktada kurum kültürünün şirket yöneticisi ve lider kadro tarafından belirlenmesi kurum çalışanları açısından sorunlara da sebebiyet verebilir. Yani kurumsal irade tarafından ortaya konan bu durum çalışanların bir değişim yaşamasına ve kültürel bir direnç ortaya çıkmasına sebep olabilir (Aktaran: Güleç 2011, s.116).

Şirketler içinde yaşadıkları kültürel ortamın çalışanlarına sirayet etmesini istemektedirler. Bu da kurumsal kültürün inşasıyla alakalıdır. Bu kültür çalışanların şirketle olan bağlarını daha da üst seviyelere taşımaktadır. Farklı kültürlerden gelen ve bu farklılıkları kendi bünyelerinde taşıyan şirket çalışanları ortak bir kültür ile şirkete bağlanmalıdır. Şirket yöneticileri bu kültürel farklılıkları, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbiriyle bütünleştirdiği oranda başarı sağlayacaktır.

Günümüz açısından kurum kültürü şirketlerin rekabet noktasında avantaj kazanmalarına yardımcı olacaktır. Zira kurum kültürü şirketin veya işletmenin amaçlarının, stratejilerinin, politikalarının ve vizyonunun şekillenmesinde etkili olduğu gibi yöneticiler açısından oluşturulan stratejinin devam ettirilmesini kolaylaştırılan veya zorlaştırılan bir argüman niteliğindedir. Güçlü kurum kültürlerinde, çalışanların davranışlarını yönlendiren güçlü davranış kalıpları söz konusudur. Buna karşın zayıf kurum kültürlerinde çalışanların davranışlarını yönlendirmeye çalışmak ise zaman kaybına neden olmaktadır (Sucubaşı 2008, s.19).

Kurum kültürünün oluşması için dört aşamadan bahsedilebilir:

- i. İlk aşamada, şirket kurucusunun yeni ve inovatif bir fikre sahip olması, sahip olunan bu fikrin şirket için uygulanabilir olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir.
- ii. İkinci aşamada, şirket kurucusu bir ya da birden fazla anahtar yönetici veya personeli kuruma transfer ederek şirkete dair kendi düşüncelerini bu kişilere aktarır. Göreve getirilen bu kişiler şirket kurucusunun düşüncelerini taşımaktadırlar. Tüm bu kadro böyle bir fikrin doğru iyi ve değerli olduğunu, bu oranda da riskler barındırdığını, zaman ve enerji harcamaya değeceği inancında olmalıdırlar.
- iii. Üçüncü aşamada, kurucu tarafından oluşturulan çalışma gurubu şirket için ofis, yer, fon gibi unsurları sağlamaya çalışır.

- iv. Son aşamada ise pek çok şirkete dahil edilerek genel kurum kültürü hikayesi inşa edilemeye başlanır (Aktaran: Güleç 2011, s.117).

Kurum kültürünün oluşturulması için bazı değerlerin de dikkate alınması gerekir. Başlıklar halinde ifade edilecek olursa; ahlak, dini, teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, stratejik ve estetik değerler kurum kültürüne şekil veren temel enstrümanlardır. Bu değerler doğrultusunda şekillenen kurum kültürü çalışanlar açısından ortak bir değerler sisteminin benimsenmesinde etkili olacaktır.

3.4 KURUM KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Günümüzde birçok şirket kurum içi eğitim programları ve seminerler gibi faaliyetlerle kurumsal bilinci geliştirmeyi hedeflemektedir. Özünde verimliliği arttırmayı amaçlayan bu gibi uygulamalar kuruma dair normların anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda kurum kültürü çalışanlar açısından ne ölçüde benimsenirse o oranda etkili ve başarılı olacaktır.

Kurum kültürünün temel işlevi, örgütün dün, bugün ve yarın arasında bir bağ kurmaktır. Kurum kültürünün böyle bir nitelik taşıması, örgütün bilgi ve belge merkezlerinin ne ölçüde verimli kullanıldığı ile yakından ilişkilidir. Örgüte dair her şeyin kayıt altında tutulması kuruma dair bir tarih bilinci oluşturduğu için kültürel anlamda bir devamlılık da sağlayacaktır.

Kurum eğer çalışanlara uygun bir ortam hazırlarsa çalışanlar da kurum kültürünü geliştirme noktasında etkili olacaktırlar. Aksi halde kurum çalışanları daha önce birileri tarafından şekillendirilen kültürün zorunlu taşıyıcısı olacaklardır. Bu çerçevede kurum kültürünün devingen olması gerektiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Devingen bir kurum kültürü örgüt elemanlarının şirkete bağlılığını arttırarak zaman içerisinde yaşanan değişimlere uyumlu bir ortam sunar.

Kurum kültürünün işlevleri kısaca ifade edilecek olursa aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, s. 0):

- i. Kurum kültürü bir örgütsel biçimlendirme ve sosyalleşme aracı niteliğindedir.
- ii. Kurum kültürü örgütsel sorunlar açısından çözümler üretir.
- iii. Kurum kültürü çalışanlar açısından motivasyon ve moral kaynağıdır.
- iv. Kurum kültürü örgütsel iklimin belirleyicisi ve örgütsel verimliliğin anahtarıdır.
- v. Kurum kültürü örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- vi. Kurum kültürü örgüt içerisinde istikrarı ve mükemmelliği sağlar.
- vii. Kurum kültürü bir örgütün diğerlerinden olan farkını ortaya koyar.
- viii. Kurum kültürü örgüt çalışanlarına bir kimlik kazandırır.
- ix. Kurum kültürü bireylerin kişisel ilgilerinin daha da üstünde bir benimseme sağlamasını kolaylaştırır.
- x. Kurum kültürü örgütün sosyal sisteminin devamlılığını sağlar.
- xi. Kurum kültürü örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını şekillendiren bir mekanizma oluşturur.

Kurum kültürü bu işlevleri ile düşünüldüğünde çalışanlar ile örgüt arasında bir bağ kurarak şirket açısından devamlılığı sağlar.

3.5 KURUM KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Kurum kültürü kurumsal verimliliği arttırmasıyla bağlantılı olarak bazı kavramlarla ilişkilidir. Bu kavramlar kurum iklimi, kurum felsefesi, kurum stratejisi ve kurumsal imaj şeklinde başlıklandırılabilir. Tüm bu kavramlar kurum kültürünün oluşmasını ve etkisini açıklamak anlamında oldukça önemlidir.

3.5.1 Kurum İklimi

İklim; genel anlamıyla bir yerdeki uzun süreli sıcaklık, nem, hava basıncı, rüzgâr ve yağış gibi meteorolojik olayların ortalaması için kullanılmaktadır. Tıpkı bunun gibi kurum kültürünün etkisiyle oluşan kurumsal iklim, örgütün çalışma atmosferini ve çalışanların ona karşı uyumunu belirlemektedir.

Kurumsal iklim, kuruma asıl kimliğini kazandıran çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen ve o çalışanlar tarafından algılanan, kuruma egemen olan tüm değerler kümesi şeklinde tanımlanabilir. Kurum çalışanları, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçlarıyla yakından ilişkilidir. Bu çerçevede yaratılan iklim hem bireyler hem de kurum için son derece önemlidir. Diğer bir ifadeyle yaratılan bu iklim, kuruma özgün bir kimlik kazandırmanın yanında çalışanların davranışını da şekillendirir (Ertekin 1981, ss.19-20).

Kültür kavramının iklim kavramı ile aynı olduğunu söyleyen yaklaşımlar olduğu kadar farklı olduğunu söyleyen yaklaşımlar da mevcuttur. Örgütler özünde birer sosyal sistemdir. Her örgütün kendine has bir iklimi söz konusudur. Yaklaşım farklılıklarına rağmen bu iki kavramı birbirinden bağımsız düşünmek oldukça zordur. Kurum ikliminin, çalışanlar üzerinde yarattığı olumlu etki üretilen katma değere de katkı sağlayacaktır. Kurum çalışanları kurum yapısı ve kurumsal amaçları ile olan etkileşimi kurumsal iklimin izdüşümüdür. Kurum iklimi daha ziyade endüstriyel şirketlerde psikolojiye ilişkin anahtar bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal iklim; çalışma yaşamına dair çevresel faktörlerin kurum tarafından keşfedilerek geliştirilmesini, personelin daha istekli çalışmasını ve bu doğrultuda yüksek bir performans göstermelerini sağlamaktadır (Arslan 2004, s.206).

3.5.2 Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, en basit anlamıyla şirketin kendi hakkındaki düşünceleridir. Kurum felsefesi değerler, normlar ve amaçlardan oluşmaktadır. Kurum felsefesi, bir kurumun kimliğinin temel yapıtaşını oluşturmaktadır. Kurum kimliğine dair diğer unsurlar da bu felsefe çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda bir şirket ya da işletmenin kurum felsefesi, onun yönetim davranışlarını, stratejilerini ve politikalarını etkilemektedir (Okay 2012, ss.98-99).

Kurum felsefesi iki şekilde vücut bulmaktadır. Bunlardan ilki yazılı bir şekilde kurumsal normlarla şekillenen çalışma prensiplerinin oluşumudur. Diğerisi ise, sözlü olarak ve daha ziyade davranışsal boyutta olan değerlerdir (Aktaran: Okay 2012 s.97). Bu bağlamda sözlü ve yazılı olmak suretiyle iki şekilde ortaya çıkan kurum felsefesi kurum kültürünün başat unsurları arasındadır.

Kurum felsefesinin temel argümanını kurum vizyonu oluşturmaktadır. Kurum vizyonu, kurum amacı ve kurum hedefini kendi çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştirecek olan somut bir düşüncedir. Stratejik bir vizyon, çevresel analiz, kaynak analizi ve yönetim değerleri altında şekillenir. Kurumun amaç ve hedefleri de etkileşim içinde bulunarak stratejik vizyonu etkiler (Okay 2012, ss.99-100).

Kurum felsefesi, şirket ya da işletme içerisinde paylaşılan vizyon, misyon ve tüm temel değerlerin bir bütünüdür. Kurum felsefesi kurumsal kültüre de yansiyarak ortak değerleri şekillendirir ya da yeniden inşa eder.

3.5.3 Kurum Stratejisi

En basit anlamıyla kurum stratejisi, bir şirkette, şirketin uzun vadeli üstünlükleri dikkate alınarak şirket değerinin arttırılarak daha da başarı sağlanmasına yönelik faaliyetleri ifade etmektedir. İşletme yönetimi alanında 1950'lerden sonra kullanılmaya başlanan bu kavram, şirketlerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri amacıyla kendi öz kaynaklarını harekete geçirmesi anlamını taşımaktadır (Dinçer 1994, s.7).

Kurum stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişimleri analiz edebilmek, çalışma alışkanlıklarıyla alakalı dalgalanmaları görebilmek ve müşteriye rakip firmalardan daha avantajlı teklifleri sunabilmeyi de kapsamaktadır (Kırım 1998, s.9). Bu yüzden kurum stratejisi, kurumsal anlamda emek ve zaman harcanması gereken bir konudur.

Kurum stratejisinin bir başka yönü de, şirket ya da işletme açısından rekabet şartları altında piyasada hayatta kalabilmek adına çözüm önerileri sunmasıdır. Rekabet piyasasında ekonomik kar elde etmek ve şirketin devamlılığını sağlamak için kurumlar belli stratejiler geliştirmek zorundadır. Çevresel faktörleri göz önünde bulunduran şirketler olumlu sonuçlar elde edebilmek için geliştirdikleri stratejilerle belli bir süreklilik sağlayabilirler.

Kurum kültürü ile kurum stratejisi arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Kurumsal değerler kurumun stratejisinin oluşumuna katkı sağlayarak kurumsal değerleri ve çalışanların nasıl davranacağını belirlemektedirler. Kurum kültürünü şirket vizyonunu belirlerken kurumsal strateji bu vizyona ulaşmanın yoluna ışık tutmaktadır. (Sullivan ve

Harper 1997, s.125). Tüm bunlar bir araya geldiklerinde başarılı bir şirket aritmetiği ortaya çıkmaktadır.

3.5.4 Kurumsal İmaj

En genel anlamda imaj, görsel bütünlük anlatılarının dışarıdan nasıl algılandığı ile yakından ilişkilidir (Erdal vd. 2013, s.55). İmaj kurumsal kimliğin dış dünyaya yansımadır. Bu bağlamda kurumsal imaj kurumun dışarıdan ve içeriden görünüşüdür. Kurumun büyüklüğü, kurumun tanınırlığı, kurumun faaliyetleriyle alakalı toplum kanaati, kurumun çevresel duyarlılığı gibi faktörler kurumsal imaja ilişkin tümel unsurlardır (Aktaran: Küçük 2005, s.252).

Kurumsal iletişimin imaj yönetimine olumlu bir etkisinden bahsedilebilir. Bunun sağlanabilmesi için de örgütsel davranış ile iletişim kanallarının birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Eğer bunun aksi bir durum söz konusu olursa olumsuz tepkiler oluşmaya başlayacaktır. Kurumsal iletişimin etkili olup olmaması ile kurum imajı arasındaki ilişki kayda değer bir bağlantı sunmaktadır (Çelik ve Akgemci 1998, s.235).

Kuruma ilişkin mevcut imajı muhafaza etmek ve devamlılığını sağlamak için kurumun olumlu bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Kurumsal kültürün şirket içerisinde devam ettirilmesi gerektiği düşünüldüğünde kültürün de kurumsal imaja göre şekilleneceği ifade edilebilir (Bektaş 2010, s. 9).

Kurumsal imaj, toplumun kuruma ilişkin kanaatlerini biçimlendiren ve kurum çıkarları doğrultusunda yönlendiren bir unsurdur. Öte yandan kurum kültürünü de oluşturan kurumsal imaj, örgütün devamlılığını sağlamaktadır.

3.6 KURUM KÜLTÜRÜ ÖĞELERİ

Kurum kültürünün en önemli özelliği öğrenilebilir ve öğretilebilir olmasıdır. Kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak için kullanılan araçlar, kurumsal devamlılık için oldukça önemli enstrümanlardır.

Kurum kültürü öte yandan örgüt tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal değerlerin çalışanlara aktarılması, ifade edilmesi, öğretilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede kurum kültürünün öğelerini inançlar, değerler, normlar,

artifarklar, dil, semboller, törenler, hikayeler ve mitler oluşturmaktadır. Bu elemanlar sayesinde kurum kültürüne dair baskın değerlerin aktarılması ve devamı sağlanmaktadır. Kurum kültürünün daha iyi anlaşılması adına bu kavramları açıklamak faydalı olacaktır.

3.6.1 İnançlar

Kurum kültürünün önemli öğelerinden olan inançlar, kurum çalışanları tarafından paylaşılan manevi değerleri ifade etmektedir. En temel anlamıyla inanç, dış dünyaya ilişkin kişilerin benimsediği varsayımlar kümesidir. İnsanlar inandıkları değerler konusunda toplum tarafından bir kabul beklediği için inançlar oluşmaktadır. Bu inançlar kültürel temellere dayanmakta olup dünyaya ilişkin temel doğruları yansıtmaktadır. Bu yüzden de bir tabu niteliğinde olan bu doğrular herkes tarafından kabul görmektedir.

İnsanlar neye inanıp inanmayacağı noktasında doğru bir karar verebilmek için toplumun diğer üyelerinden yardım beklemektedirler. Zira sosyal gerçekliğin görüntüsünü tecrübe ile doğrulamak imkânsızdır (Sahte 1983, s.6). Bu yüzden inançlar sosyal açıdan doğruluğu veya tutarlılığı ifade eden ve insanları bu yolda yönlendiren bir niteliğe sahiptir. Nitekim inançlar gerçekliğin geçmişte ve şimdi nasıl olduğu yönünde bireysel bilgilerden oluşmaktadır (Bozkurt 2000, s.93).

Kurum kültürünün özünü oluşturan inançlar, kurum çalışanlarının, çevresini ve kendilerini algılama ve değerlendirme biçimi olarak kabul görmektedir. Bu çerçevede insanların toplumla etkileşimleri sonucu ortaya çıkan inançlar insan eylemlerini de şekillendirmektedir (Şişman 2002, s.85). Kurumdaki kültürel ortam ile ilişki içerisinde olan çalışanların inançları da kurumsal düzeyde belirlenecek ve işgücünün yönetimi noktasında işlevsel bir görev üstlenecektir.

3.6.2 Değerler

İnançlar ile yakın ilişkili olan değerler, insan davranışlarını yönlendiren benimsenmiş inançlar kümesi olarak tanımlanabilir. Bu noktada değerlerin inançlara göre şekillendiğinin altını çizmek gerekmektedir. Değer kelime anlamı olarak, bir şeyin önemini belirtmeye yarayan soyut ölçüt ya da ona karşılık gelen kıymettir.¹ Değerler,

¹ <http://tdkterim.gov.tr>, [Erişim Tarihi: 20.02.2019]

iyi ve kötü ayrımı ile ilgili olmakla birlikte birey ya da grupların alternatifler arasından seçtikleri ideal davranış biçimlerini belirlemektedir. Bu bağlamda değerle ulaşılması kolay olandan ziyade ulaşılması hedeflenen ideal olan ifade edilmeye çalışılmaktadır. Kültürün somut olmayan yönünü oluşturan değerler toplum içerisinde paylaşılarak yayılan bir niteliğe sahiptir.

Bireyler değerlere ilişkin seçimler yaparken toplum içerisinde hakim olan başka değerleri de dikkate almaktadırlar. Değerlerin işaret ettiği ideal hedefler dürüstlük, özgüven ve başarı gibi edinimi güç soyut davranış biçimlerini ifade etmektedir. (Tevrüz 1997, s.91). Kurum kültürü açısından da değerler benzeri bir konumdadır.

Kurumsal değerler, kabul gören ya da görmeyen, iyi veya kötü tutum ve davranışların çalışanlar nezdinde öğretilmesi ile ilişkilidir. Her kurumun kendine ait değerlerinden bahsedilebilir. Bunlar kurum kültürü ile şekillenmiş farklı organizasyonlarda değişkenlik gösteren şeylerdir. Kimi kurumda hata yapan bir çalışana ceza verilmesi söz konusuysa kimi kurumlarda ise bu davranışın cezai bir müeyyidesi yoktur (Şimşek vd. 2014, s.33). Bu durum, kurumların kültürel değerlerindeki farklılaşmalara gönderme yapmaktadır.

İçerisinde barındırdığı vurgu ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, s.45);

- i. Kurumsal Değerler: kritik ve gerçekçi yaklaşımlar ile gerçekliğin keşfini sağlar.
- ii. Ekonomik Değerler: yararlılık ve pratiklere göre değerlendirmeyi sağlar.
- iii. Estetik Değerler: biçim ve uyum üzerine odaklanarak görsel güzelliğe odaklanır.
- iv. Sosyal Değerler: İnsan ve toplumsal ilişkiler üzerine odaklanır.
- v. Politik Değerler: güç elde edimi ve etki alanının genişletilmesi üzerine odaklanmaktadır.

Yukarıdaki değerler kurum için önem taşıyan unsurları ifade etmektedir. Toplumsal açıdan belirlenen bu değerler ile kurum süreç içerisinde devamlılığını

sağlayabilmektedir. Zamanla şekillenen yukarıdaki değerler kurum kültürünün oluşumu için son derece önemlidir.

Özetle değerler, sosyal ortamda iyinin, doğrunun ve ideal olanın geniş kitleler tarafından paylaşılması şeklinde düşünülebilir. Bu bağlamda ortak kabul gören şeylerin işletme veya şirketler açısından temsili şeklinde ifade edilebilir.

3.6.3 Normlar

Toplum içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarına şekil veren kural ve standartlar normları ifade etmektedir. Genel anlamda normlar bir bireyden beklenen davranış biçimleridir. Normlar toplumsal anlamda iyiyi ve doğruyu gösteren yaptırımları olan kurallar silsilesidir (Özkalp 1995, s.75). Toplumsal anlamda onaylanan davranışlar olan normlar, yazılı olmayan kurallardır (Şişman 2002, s.94). Öte yandan toplumsal normları oluşturan en önemli unsur değerlerdir. Bu çerçevede normlar ile değerler arasında yakın bir ilişki söz konusudur.

Normların en önemli özelliği ödül ve ceza ile güvence altına alınmasıdır. Böylece, istenmeyen davranışlar ortadan kaldırılırken onaylanan davranışlar da pekiştirilerek bu davranışların gelecekte tekrarlanması amaçlanır. Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen normlar zaman içerisinde birer alışkanlık haline almaktadır. Bireyler normları otomatik olarak uyguladığı için çoğunlukla bu normların farkında değildirler (Özkalp ve Kirel 2001, ss.97-98).

Şirketler veya işletmeler açısından düşünüldüğünde normlar kurum kültürünü oluşturan en önemli öğelerin arasında gösterilmektedir. Normlar da tıpkı değerler gibi kurumsal açıdan benimsenen inanç ve değerleri yansıtmaktadır. Bu bağlamda normlar, örgütün kültürel değerleriyle paralel olarak geliştirilen çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenmiş olan davranışlar ve ölçütler olarak özetlenebilir. Başka bir deyişle normlar için inançların ve değerlerin yazılı olmayan kurallar ile belirlenmesi denilebilir (Gürgen 1997, s.165). Özetle kurumsal normlar, çalışanların örgüt içerisinde nasıl davranacağını ve başkalarıyla nasıl iletişim halinde olacaklarını belirlemektedir. Şirket için anlaşmazlıkların ve sorunların çözümünde bu normlara bağlı kalınması çözümü daha da kolaylaştırmaktadır.

Kurumsal kültürün şekillenmesi ve aktarımının sağlanması noktasında oldukça önemli olan normlar kurum çalışanlarının davranış şekillerini yansıtmaktadır. Normlar, kurumun kültürel değerleriyle paralel olarak örgüt tarafından sistematik olmayan bir şekilde geliştirilmektedir. İş arkadaşları tarafından benimsenen davranış kuralları kurum normlarını oluşturan faktörlerdir. Öte yandan kurum çalışanlarının tutum ve davranışları noktasında da oldukça etki gösteren normlar kurumun kimliğini yansıtmaktadır.

Tıpkı toplumsal normlar gibi neyin doğru neyin yanlış olduğunu ifade eden kurumsal normlar, şirketin çalışanlardan beklentilerini yansıtmaktadır. Zaman içerisinde gelişip çeşitlenen normlar, şirket çalışanları tarafından kalıcı hale getirilmektedir.

3.6.4 Artifaktlar

Kültürün gözlem ve duyum yönüyle deneyimlenmesini sağlayan doğal yansıması olan artifaktlar, kurumun fiziksel ve sosyal atmosferini oluşturmaktadır. (Şişman 2002, s.84). Dışarıdan bakan birinin ilk bakışta dikkatini çekeabilen, kurumun fiziksel ve biçimsel yapısını yansıtırken teknolojisini, eserlerini, kahramanlarını, sloganlarını, giysilerini, büro yerleşimini, törenlerini, mitlerini, sembol ve efsanelerini içeren kültür ögesi grubunu ifade etmektedir (Güven 2014, s.158).

Artifaktlar kültürün en gözlenebilir ögesidir ve fiziksel ve sosyal çevrede şekillenmektedir. Kültürün bu ögesi bir grubun ya da örgütün teknolojik çıktıları, yazılı ve sözel dili, bazı sanat ürünleri ve çalışanların bazı davranışlarının fiziksel yansımaları ve gözle görülür kültürel ürünleri içermektedir (Aktaran: Gizir 2003, s.380). Özetle artifaktlar kurum kültürüne ilişkin ipuçları vermekte olup kurumsal kimliği inşa etmektedir.

3.6.5 Dil

Dil, genel anlamıyla bir iletişim aracı olduğu kadar kültürün de temel yapıtaşını oluşturmaktadır. Dil en basit biçimiyle insanlar arasında iletişim, anlaşma ve tartışma aracı niteliğinde olup tıpkı insan gibi yaşayan ve sürekli devinim halinde olan bir yapıdır. İnsanla olan bu bağı nedeniyle dil iş ilişkilerinde de oldukça önemli bir unsurdur. Daha da sistematik bir şekilde ifade edildiğinde, “Dil, insanın çevresini algılaması, belirli biçim ve içeriklerde simgelerle tanımlaması ve yarattığı sözcüklerden

ya da simgelerden dizgeler oluşturması, genel anlamda dil denen kültürel aracı oluşturulmuştur” (Bektaş 2007, s.100).

Dilin kültürel anlamdaki önemiyle baēlantılı olarak, örgütsel eylem biēimleri iēerisinde deēerlendirilmektedir. Bu ēerēevede kuruma ilişkin yazılı ve sözlü dilsel pratikler bu dilin iēerisinde yer aldıēı deyimler, şakalar, mecazi kullanımlar, sloganlar ve teşbihler sözlü semboller arasında kendilerini göstermektedir. Her iş kolunun kendine has bir dilinin olduēu iēin her örgütün de kendi kurumsal kültürüyle baēlantılı bir dil pratiēi geliştirmesi kaēınılmazdır. Kurumun zgn dilini, mesleki özellikler ve örgütsel teknoloji oluşturmaktadır. Bu baēlamda örgütlerin, ēalıřanların kullandıkları dilsel araēlar yönünden ayrıntılı biēimde ēzmlenebilmesi söz konusudur (Kılıē 2003, s.42).

Sreē iēerisinde örgütler, genellikle ekipmanları, kişileri müşterileri, ofisleri veyahut ürünleri ifade etmek iēin belli bir terminoloji geliştirirler. Kurumsal anlamda geliştirilen bu dil, kültürel unsurların tanımlanmasının bir yoludur. Bu zel dilin kurum ēalıřanlarınca ērenilmesi mevcut kültürün kabulüne işaret etmektedir (Robbins 1996, s.698).

Kurum kültüründe dil; bir kurumda ēalıřanlar, yöneticiler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir araē niteliēindedir. Kurum iēi iletişimde kullanılan dilin özellikleri, temelde o kurumun kendini yansıtmaktadır. Konuşmaların ve hitapların kalıplarının nasıl olduēu, kimin-kime-nasıl hitap ettiēi, kurumdaki ilişkilerin nasıl olduēunun da bir göstergesidir. Dilin nasıl kullanıldıēı, en basit şekliyle kurumun sahip olduēu kültürün bir aynasıdır (Eker Akgöz 2013, s.36).

Özetle dil, kurum iēerisinde paylaşılan kültürel durumun bir yansımasıdır. Kurumsal dil, bir ēalıřanın diēer bir ēalıřana aktardıēı jargon, jest, mimik, ve metaforlardır (Tosi vd. 2000, s.360). Bu ēerēevede oluşturulan dil pratikleri, kurumun kimliēini şekillendirmekte ve kurumsal devamlılık iēin yeni kodlar oluşturmaktadır.

3.6.6 Hikâyeler ve Efsaneler

Hikayeler ve mitler kurumun geçmişinde yaşanan bazı olayların kurumsal kültürün bir parçası olarak günümüze taşınan; kültürel taşıyıcı rolü üstlenen sözlü anlatılardır. Bunlar daha ziyade kurumun geçmişinde yaşanan, anlatılageldikçe zenginleşen ve zamanla kurumun tarihini oluşturan olaylardır. Kurumsal hikâyeler çalışanların fikir edinmesini ve sosyalleşmesini sağlayan ve ayrıca kurumsal değerlerin yeni çalışanlara aktarılmasını sağlayan şeylerdir (Hellriegel vd. 1995, s.554). Örneğin Tom Hanks'ın başrolünde oynadığı Cast Away (2000) filminin başlangıç sahnesi bunun için güzel bir örnek niteliğindedir. FedEx isimli tanınmış bir şirkette sistem analist uzmanı olan Chuck Noland (Tom Hanks) şirketin zaman yönetimine ilişkin Rus çalışanlara seminer vermektedir. Hararetli bir şekilde şirket çalışanlarına zamanın öneminden bahseden Noland bir anda çevirmenin kendi söylediklerini tercüme etmediğini fark eder ve onlara ne anlattığını sorar. Çevirmen de onlara bekledikleri şeyi anlatıyorum diyerek, “Bu adam kamyonu bozulduğunda teslimatı yapmak için bir çocuğun bisikletini çalmıştı” ifadesini kullanır. İşte burada anlatılan hikâye, kurum çalışanlarını örgüte daha sadık kılmak ve verimliliklerini arttırmak anlamında oldukça önemli bir örnek niteliğindedir. Bu hikâyeyi duyan çalışan, kendi yöneticisinin işine olan bağlılığından etkilenerek işine olan sadakati artacaktır.

Kurum kültürünün önemli unsurlarından olan hikâyeler, örgütün geçmişi ile geleceği arasında bağ kurarak zamansal bir köprü oluşturmaktadır (Şişman, 2002, s. 71). Hikâyeler yeni başlayan çalışanların şirkete adapte olmasını kolaylaştırarak onların örgütsel bağlılığını geliştirmeye katkı sağlamaktadır. Şirket açısından vurgu taşıyan bir değer, hikâyeler yoluyla çalışanlar açısından kolaylıkla benimsenebilmektedir ve böylece bu değerler anılarla birleşerek kurumsal kültürün bir parçası haline gelmektedir. Kurumsal anlamda, tüm örgüt üyeleri tarafından informal olarak öğrenilen hikâyeler, zamanla örgütün bir parçası haline gelmektedir.

Şirket veya işletmeler, kurumsal kültürlerini ve yönetim felsefelerini çalışanlarına aktarmak için hikâye ve efsaneleri kullanmaktadırlar. Hikâye ve efsaneler kurumun kurucuları ve başarıları ile ilişkilidir (Akıncı 1998, s.137). Kurumsal değerlerin genişlemesi ve yerleşmesine katkı sağlayan hikâye ve efsaneler çalışanların örgüte karşı olan tutumunu şekillendirmektedir.

Efsaneler, daha ziyade dinsel temelli olup kahramanlıkları konu almaktadır. Toplumun gelenek ve göreneklerine göre kulaktan kulağa yayılan efsaneler, zaman içerisinde değişebilmektedirler. Büyük oranda hikayelerle benzerlik taşıyan efsanelerine en önemli farkı, içerisinde abartı unsurunu daha fazla barındırıyor olmasıdır. Efsanelerde, hayal ürünü ve masalsı öğelerin daha baskın olması onun gerçeklikle olan bağı zayıflatmaktadır (Brown 1998, s.19). Kurumsal bir aidiyet oluşturmak için sıkça tercih edilen efsanelerin ne olduğundan ziyade hangi amaca hizmet ettiği daha önemlidir. Bu anlamda efsanelerin gerçekliğinden ziyade kurumsal anlamda sağladığı olumlu katkılar şirket açısından daha önemlidir.

3.6.7 Simge ve Semboller

Kurumsal bir kimlik oluşturmak amacıyla kullanılan semboller ve simgeler bina tasarımları, kıyafetler, kurumun kullandığı logolar, ürün tasarımları ve ambalajlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu simge ve semboller kurum çalışanlarına örgütsel hiyerarşiyi, ürün farklılığını ve uygun davranış biçimlerini aktarmak amacıyla kullanılır (Aktaran: Çolak 2013, s.20). Semboller, örgüte ilişkin bir işaret taşıyan, objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüeller ve eylemlerdir (Brown 1994, s.863). Simge ve semboller, fikir, değer ve duyguların kurum üyeleri arasında iletilmesine olanak tanıyan iletişim araçlarıdır. Fiziksel bir yöne sahip simge ve semboller örgüt kültürünün görsel bir ifadesidir. Bu unsurlar, kurum çalışanları tarafından paylaşılan değerler ile paralel mesajlar vermektedir. Kurumu temsil eden obje, logo, bayrak, unvan, giysi, gibi tüm unsurlar kurumsal sembollere örnek olarak gösterilebilir.

Simge ve semboller; kültürel anlam ve tınıya sahip olgulardan oluşmaktadır. Aynı zamanda semboller insanları harekete geçirmekte ve içerisinde büyük anlamlandırmaları barındırmaktadır (Berger 1999, s.24). Kurum kültürünün oluşmasında oldukça önemli olan bu kelimeler ve objeler, kuruma dair önemlilikleri vurgulayarak kurumsal değerleri açığa çıkarmaktadır. Simge ve semboller içerdikleri değerler aracılığıyla kurum çalışanlarının duygularını harekete geçirerek onların üslendikleri görevlere karşı heyecanlarını artırırlar. Öte yandan simge ve semboller kurum çalışanlarının birbirlerini daha iyi tanıyarak onların birlikte hareket etmesini de kolaylaştırır (Schermerhorn vd. 2008, s.272).

Simge ve semboller kurum kültürüne dair temel normların ve değerlerin kurum üyeleri arasında paylaşılmasını mümkün kılmaktadır (Wagner & Hollenbeck, 2005, s. 439). Kurum çalışanlarının aidiyetini geliştiren sembol ve simgeler sayesinde kurumsal değerlerin kalıcı hale gelmesi ve kurumsal kimliğin yerleşmesi daha da kolay hale getirmektedir.

3.6.8 Törenler ve Seremoniler

Tören ve seremoniler, şirket çalışanlarının kurum kültürüne ilişkin bağlılıklarının artırıldığı çoğunlukla kahramanların ve sembollerin kullanıldığı özel toplantılardır. Bu bağlamda söz konusu bu toplantılar, kurum kültürüne ilişkin norm ve değerleri pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu toplantılarda tanıtılan ve ödüllendirilen çalışanlar, örgütün özel değerlerinin diğer üyeler açısından benimsenmesini sağlamaktadır (Erkmen 2010, s.64).

Tören ve seremoniler kurum açısından önemli olaylardır. Bu tür faaliyetlerin temel anlamı belli bir mesajı iletme veya daha da özel bir amaca ulaşmaktır. Bu tür özel toplantılarda çalışanların kurumsal bağlılığının artırılması hedeflenmektedir ve bu yüzden kurumsal hikâyeler ve semboller üzerinden vurgu oluşturulmak istenmektedir. Öte yandan tören ve seremonilerde kurumsal norm ve değerler de pekiştirilerek gelenekselleşmiş ve kurumsal kültürün bir parçası haline gelmiş bir kutlama ortaya konmaktadır (Özkalp ve Kirel 2001, s.209).

Tören ve seremoniler kurumun sembolik değerlerini somutlaştıran bir yapıdır. Bu etkinliklere bakarak örgütü daha iyi anlamak ve kurum hakkında yeni anlamlar çıkarmak mümkündür. Bu etkinliklerde amaç çalışanlara kurum kültürünün aktarımıdır. Bu bağlamda tören ve seremoniler, şirketin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve sürekli olan kolektif eylemlerdir (Bakan vd. 2004, s.60).

Tören ve seremoniler çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Kısaca ifade edildiğinde bu amaçlar aşağıdaki gibidir (Fairholm 1994, s.84):

- i. Kurumsal düzenin sürdürülebilmesini sağlar.
- ii. Yeni çalışanların kuruma tanıtılarak onların psikolojik açıdan kurumla bütünleşmesini sağlar.

- iii. Sembolik mesajları kurum çalışanlarına aktarır.
- iv. Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine hizmet eder.

Tören ve seremoniler aracılığıyla elde edilen bu kazanımlar, kurumsal açıdan şirkete bir kimlik kazandırarak şirketin daha verimli bir şekilde yoluna devam etmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede tören ve seremoniler şirketler açısından vazgeçilmez olarak nitelendirilebilecek toplantılar arasındadır.

3.7 KURUM KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

Süreç içerisinde gelişip şekillenen kurumsal kültürün, örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar açısından birçok yararından bahsedilebilir. Bu yararlar aşağıdaki şekliyle sıralanabilmektedir (Aktaran: Güleç 2011, ss.138-139):

- i. Örgüt üyelerinin, söz konusu şirket ya da işletmede çalışmaya devam etmesinin temel sebebi kişisel amaçlarına ulaşabilme isteğidir. Ne var ki her çalışanın içinde bulunduğu şirkette mutlu ve huzurlu olduğunu söylemek oldukça güçtür. Bu da isteksizliğe sebep olmaktadır. Sonuç olarak tatminsizlik ya da ruh çöküntüsü gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Kurum kültürü bu noktada devreye girerek bu tip sorunların giderilmesinde büyük bir katkı sağlamaktadır.
- ii. Kurum kültürü, şirket ya da örgüt çalışanlarının belli standart, norm, değer ve anlamları kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için daha azimli olmalarına ve yöneticileriyle uyum içerisinde çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Böylelikle kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanarak verimlilik elde edilmektedir.
- iii. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde kurum kültürü son derece önemli bir yere sahiptir. Kurum kültürü bireyleri birbirine ve kuruma bağladığı için kurumsal bir bütünlük sağlamakta ve “biz” olgusunu pekiştirmektedir. Böylece kurumsal iklimi olumlu yönde geliştirerek kurum kültürünün çalışanlar açısından bütünlük sağlayıcı özelliğinin öne çıkmasını sağlamaktadır.

- iv. Şirket veya işletmelerde birçok sebeple çalışanlar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Kurum içerisinde gözlenen bu tip çatışmalar çeşitli şekillerde kendini gösterebilmektedir. Bu çatışmaların önüne geçmesi açısından kurum kültürü yine işlevsel bir nitelik taşımakta olup çalışanları ortak bir amaç paydasında birleştirerek çatışmaların önüne geçmektedir.
- v. Kurum kültürü işletmeye devamlılık kazandırmaktadır. Bu devamlılık sayesinde tüm kurumsal öğeler nesilden nesle aktarılmaktadır. Hatta bazı durumlarda yöneticiler değişse de kültür ve buna bağlı öğeler devamlılık arz etmektedir.
- vi. Toplum hakkındaki genel hükümler nasıl o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa; Kurum hakkındaki değerlendirmelerde o kurumun kültürü yakından ilişkilidir. Bu çerçevede kültür tanıtıcı bir üst kimlik niteliğindedir. Şirket çalışanlarının, davranış, tutum ve düşüncelerinde kurum kültürünün etkisi kendini göstermektedir.
- vii. Kurum kültürü, şirket yöneticilerinin yeni bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak onların gelişimine olumlu yönde etki etmesine neden olmaktadır.

4. İŞ TATMİNİ VE KURUMSAL ANLAMDA İŞ TATMİNİNİN SAĞLANMASI

4.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İnsanlar doğdukları andan itibaren hayatlarını idame edebilmek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için çalışmak yani bir iş yapmak zorundadırlar. Gerek ilkel toplumlarda aç kalmamak için avcılık ve toplayıcılık yapan insanlar gerekse de sanayi toplumunun hayatını idame ettirebilmek için çalışan bir fabrika işçisi yaptığı işten doyum sağlamak istemektedir. Yani insanların bir şekilde mutlu olmaları gerekmektedir.

Özellikle 1900’lü yılların ikinci çeyreği itibariyle araştırmacıların dikkatini çekmeye başlayan iş tatmininin performans ile ilişkisi üzerinde tartışmalar başlamıştır. Genel kanı iş tatmini artan bir çalışanın performansı ve verimliliğinin de artacağı yönündedir. Çalışanların performansı ve verimliliğinin artış göstermesi şirketin de verimliliğini arttıracığı için çalışanların iş tatmininin artırılması gerektiği bu konunun temel odağını temsil etmektedir (Erdil vd. 2004, s.17).

İş tatmininin, kurumsal davranış üzerindeki doğrudan etkisi yadsınamaz bir öneme sahiptir. Bu çerçevede birinin ortaya koyduğu işin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan olumlu duygusal durum iş tatminini ifade etmektedir (Baş, 2002, s. 19). Kurum çalışanlarının bu durumu, şirketin de verimini arttırarak kurumsal düzeyde bir rahatlamayı sağlamaktadır.

İş tatmini olgusunun en basit tanımı, kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygulardır (Locke 1976, s.1300). Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olduğunu ve iş tatmininin, işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin birbiriyle örtüştüğü zaman gerçekleşeceği şeklinde olduğu söylenebilir (Davis 1988, s.96).

Özetle iş tatmini, çalışanların belli bir işe karşı pozitif duygusal yansımalarının genel görünümüdür. İş tatminine ilişkin diğer farklı tanımlamalar aşağıdaki gibidir (Aktaran: Bozkurt ve Bozkurt 2008, s.2):

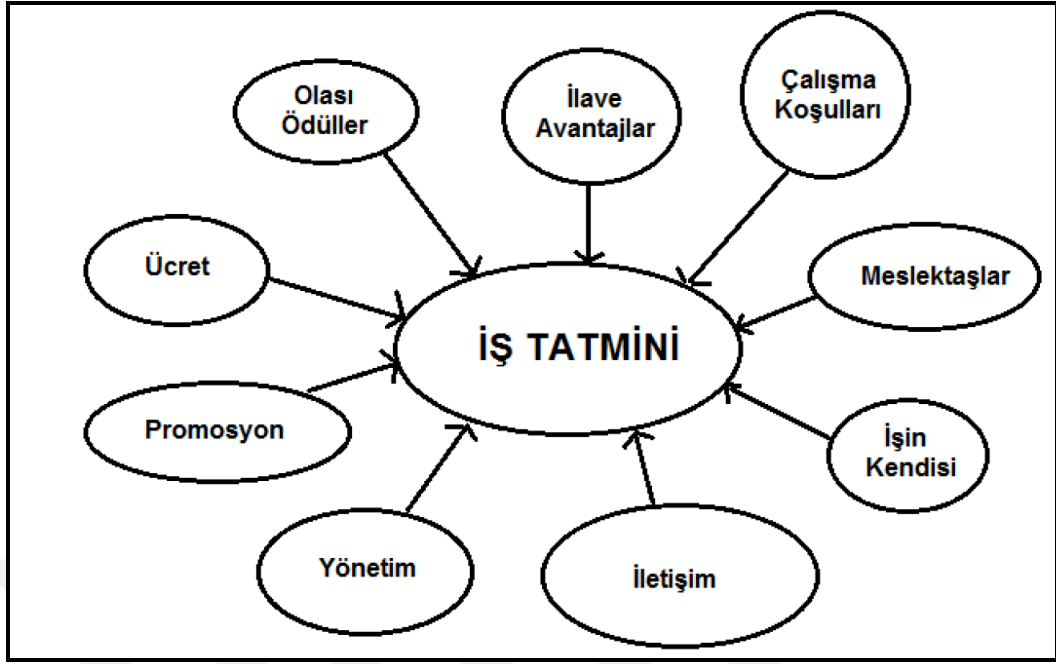
- i. Çalışanların işlerinden sağladığı mutluluk
- ii. Çalışanların işlerine ilişkin tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucu hoşgiden olumlu tutum
- iii. Çalışanların, sosyal ve fiziksel şartlarının yanında işine karşı duyduğu duygusal yakınlıktır. Öte yandan bu durum, çalışanın işi konusunda psikolojik anlaşmasında beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına da işaret eder.
- iv. Çalışanların işlerine ilişkin değerler ve kabullerin iş yerinde karşılanmasıdır.

İş tatminine ilişkin yapılan her bir tanımlama onun farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle iş tatmininin çok boyutlu bir olgu olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan iş tatmini, iş görenlerin yaptıkları işi sevmesi veya sevmemesini de ifade etmektedir. Örneğin bazı insanlar yaptıkları işe çok bağlıdırlar ve o işi hayatlarının merkezinde konumlandırırlar. Fakat bazıları ise hayatlarını idame ettirmek zorunda oldukları için o işi yaparlar ve yaptıkları işten çok fazla zevk almazlar (Spector 1997, s.7). Bu noktada çalışanların işten sağlayacağı doyumu artırma noktasında kurum devreye girmelidir ve çalışandan maksimum verimliliği elde etmek ve onun işe olan bağlılığını arttırmak için çeşitli olanakları çalışana sunması gerekmektedir.

4.2 İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI

Çalışanlar açısından iş tatminine ilişkin birçok boyuttan bahsedilebilir. Bunlar ücret, terfi imkânları, çalışma şartları, işten elde edilen fayda ve iş arkadaşları gibi faktörler iş tatmininin boyutlarını oluşturmaktadır (Aktaran: Hatipoğlu 2014, s.49).

Şekil 4.1 İş Tatmininin Boyutları



Kaynak: Akt.: Yanık 2014, s.107.

Yukarıdaki şekil iş tatminine yönelik farklı boyutlara işaret etmektedir. Bu boyutlardan biri ya da bir kaçının eksikliği çalışanların yaptığı işe ilişkin iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek performansı ve verimliliği örgüt açısından alt seviyelere düşürecektir.

İş tatmini bireyin kurum içerisindeki tutum ve davranışlarını etkilediğinden dolayı kurumsal anlamda araştırılmaya değer bir olgudur. Bu sebeple, çalışanların işin farklı yönlerine ilişkin değerlendirmeleri incelenerek bir takım tedbirler alınabilir. Böylece çalışanların kurumdan olan beklentilerine yönelik bir dönüt sağlanmış olur. Bu dönütler sonucu yapılan iyileştirmeler iş tatminini daha da üst seviyeye çıkaracaktır (George & Jones 2005, s.92).

Öte yandan yukarıdaki iş tatmini boyutları daha da genel ifade edildiğinde karşılaşılabilecek şeyler şunlardır (Aktaran: Hatipoğlu 2014, s.49):

- i. İş tatmini yapılan işe karşı verilen duygusal dönüttür. Bu yüzden iş görenlerin dönütlerinden anlaşılır.
- ii. İş tatmini duygusal beklentilerin nasıl karşılandığı ile alakalıdır. Bu bağlamda çalışanların duygusal tatminleri ön planda tutulmalıdır.

- iii. İş tatmini yapılan iş, yönetim tarzı, çalışma şartları, ücret, olası ödüller gibi birbiriyle ilişkili ve çelişkili tutumları yansıtır.

Bu üç temel unsur bir araya geldiğinde şirket çalışanları açısından daha tatmin edici bir iş atmosferi oluşacak ve performans ve verimlilik maksimum düzeylere çıkacaktır.

4.3 İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Şirket ve işletmeler açısından karlılığı sağlamanın yanında çalışanların iş tatminlerini arttırarak verimli bir çalışma süreci sağlama da oldukça önemlidir. Bu anlamda iş tatmini şirketler açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. İş tatmininin bu anlamda oldukça önemli olduğunu fark eden şirketler, çalışanların iş tatminlerini ölçmek adına çok önemli araştırmalara imza atmışlardır (Telman ve Ünsal 2004, s.13).

İş tatmininin çalışanlar üzerindeki öneminin iki yönü söz konusudur. Bunlardan ilki, çalışanlar üzerindeki doğrudan etkisidir. Bu durum çalışanların yaptıkları iş karşısında duydukları fiziksel ve ruhsal rahatlama şeklinde ifade edilebilir. Diğeri ise, örgütsel bağlamda düşünülebilir. Yani kurumsal açıdan ele alındığında çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri tatmin şirketin kazanımları noktasında doğrudan bir katkı sağlayacaktır (Feldman ve Hugh 1983: 192). Bu iki durumda da hem şirket hem de çalışanlar açısından maddi ve manevi bir doyum söz konusu olacaktır.

Faragher ve arkadaşlarının (2005, s.105) yaptığı bir çalışmaya göre iş tatmininin çalışanların sağlığı ile de ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışma iş tatmini ile tükenmişlik, depresyon, anksiyete, kaygı gibi psikolojik sorunlar arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan çalışmaya göre fiziksel hastalıklar ile iş tatmini arasında çok güçlü olmasa da bir ilişki tespit edilebilmiştir. Buna göre, çalışanların işlerinden sağladıkları doyum kendi ruhsal ve fiziksel durumları ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Özetle iş tatmini hem çalışan hem de şirket açısından verimliliği arttırır ve şirketin hedeflerini tutturabilmesi adına en önemli nokta iş tatmini sağlayan çalışanlarla bir arada olabilmesidir. Böylelikle fiziksel ve ruhsal ihtiyaçları karşılanan çalışanın; kurum ile daha sağlam bir ilişki kurarak örgütsel bağlılığı üst seviyelere ulaşacaktır.

İş tatmininin kurumsal anlamda belirli amaçları söz konusudur. Yapılan araştırmalara göre bu amaçlar aşağıdaki gibidir (Karadal 1999: 79):

- i. Kurum içerisindeki potansiyel sorunların erken teşhisini sağlamak,
- ii. İş devamsızlığı ve işten ayrılma nedenlerini ortaya çıkarmak,
- iii. Kurum içerisinde yaşanan değişimlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini teşhis etmek,
- iv. Kurum yönetimi ve çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesini sağlamak,
- v. Kurum ile iç ve dış çevre arasında sağlıklı, uyumlu ve olumlu bir iletişim sağlamak.

Yukarıda sıralanan bu amaçlar iş tatmininin kurumlar açısından önemine de vurgu yapmaktadır. Bu düzlemde yaşanan bir kurumsal tatminsizlik çalışan ve kurum arasında sağlıklı bir iletişim kurulmamasını da neden olmaktadır.

4.4 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Şirket veya işletmelerde çalışanların iş tatminlerini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkileyen faktörler söz konusudur. Bunları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar ücret, işin kendisi, terfi fırsatları, çalışma koşulları gibi değişkenlerin olduğu örgütsel faktörler ve yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, meslekte geçen süre ve medeni durum gibi değişkenlerin olduğu bireysel faktörlerdir.

4.4.1 Örgütsel Faktörler

Çalışanların kurumsal beklentilerini karşılamak ve iş tatmininin sağlanması noktasında kurumun çalışanlarına sunduğu olanaklar oldukça önemli bir niteliğe sahiptir. Bu bağlamda yaptığı işe karşı bağlılık gösteren çalışanın doyumu kurumun çalışanlarına sağladığı olanaklar ile yakından ilişkilidir.

Çalışanların yaptıkları işe olan bağlılığını ve bu işten elde ettikleri doyumu etkileyen bir takım örgütsel unsurlar vardır. Bunlar ücret, işin kendisi, terfi fırsatları, çalışma koşulları gibi faktörler olup kurumun kendisi tarafından çalışanlara sağlanan olanaklardır ve çalışanın duygusal tatmini ile doğrudan ilişkilidir.

4.4.1.1 Ücret

Ücret, bir ürün veya hizmet için verilen ya da alınan parayı ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar ücret ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Düşük ücret çalışanı yaptığı işe karşı tatmin etmezken yüksek ücret manevi doyumu daha da arttırmaktadır. Özellikle Türkiye’de bu durum daha belirgin bir biçimde kendini göstermekte olup, iş ücretinin düşük olması işe karşı memnuniyetsizliği arttıran bir görünüme sahiptir (Telman ve Ünsal 2004, s.39).

Çalışanın iş karşılığı elde ettiği ücret, onun temel ve üst düzey gereksinimlerini karşılayacaktır. Bu anlamda elde edilen ücretin az ya da fazla olması çalışanın hayat standartlarını doğrudan etkilemektedir (Erdoğan 1991, s.378).

Çalışanların aldığı ücretin belirlenmesinde, şirket yöneticilerinin çalışanın şirkete olan katkısı söz konusudur (Özkalp ve Kirel 2001, s.131). Yani bir işi yüksek ücretli kılan en önemli faktör yönetim kademesinin o işe biçtiği paha’dır. Bu da işin zorluğu ya da kolaylığı, gerektirdiği donanımlar ve çalışanın işteki başarısı ile yakından ilişkilidir.

4.4.1.2 İşin kendisi

İşin bizzat kendisi çalışanın işinden elde ettiği doyumu doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biridir. İş tatmini açısından işin kendisinin beş temel özelliği söz konusudur. Reitz’e göre (Aktaran: Koç 2012, ss.20-21) bunlar:

- i. *Otonomi*: İşin ortaya konduğu süreçte çalışanın iş hakkında karar verme özgürlüğüne gönderme yapmaktadır.
- ii. *Görev Kimliği*: İş görenin yaptığı işi başından sonuna kadar yürütüp yürütemediği ile ölçülen bir durumdur.
- iii. *Görevin Önemi*: Bir işin diğer çalışanlar ile müşteriler tarafından ne ölçüde önemli olduğunu ifade etmektedir.
- iv. *Beceri Çeşitliliği*: Bir işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini ölçen bir özelliktir.

- v. *Görev ve Geri Bildirim*: Çalışanın yaptığı işteki performansını ölçen geri bildirimlere ne ölçüde açık olduğunu ortaya koyan bir özelliktir.

Öte yandan yapılan işin ilginç ve zevkli yönlerinin olması çalışanın o işten elde ettiği doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Bu tip şeyler çalışanın yaptığı işe karşı merak ve hassasiyetini arttırarak onun işi ile olan ilişkisini arttıracaktır.

4.4.1.3 Terfi fırsatları

Bir çalışanın yaptığı işte yükselme fırsatına sahip olması onun iş tatminini etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Çalışanın üst bir göreve ya da rütbeye yükselme imkânına sahip olması ve zamanı geldiğinde bu imkândan yararlanabilmesi onun iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Erdoğan 1991, s.378). Öte yandan yaptığı işte yükselme imkânı olmayan çalışanların da iş tatmini olumsuz yönde şekillenecektir (Eren 2007, s.515). Özetle iş görenin çalıştığı işte ilerleme olanağı onların iş tatmin düzeylerini yükseltecektir.

Bazı iş görenler çalıştığı işte terfi imkânı olmadığı için veya bunun kısıtlı olması yönüyle çalıştığı işten ayrılabilenlerdir. Bu durum en sık sözleşmeli kadrolarda söz konusudur. Sözleşmeli kadroların genelinde terfi olanakları oldukça kısıtlıdır. Bu yüzden iş görenlerin mevcut konumlarını koruma savaşı içerisinde terfi imkânlarıyla karşılaşması neredeyse imkânsızdır (Yanık 2014, s.100).

Adaletsiz bir terfi sisteminin olması da iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Belirli kriterlerin olmadığı ve hiyerarşik bir yapı içerisindeki zorunlu terfiler çalışan açısından bir tatmin unsuru oluşturmayacaktır. Bu bağlamda çalışma süresiyle bağlantılı zorunlu bir terfinin çalışan açısından beklenen etkiyi oluşturması söz konusu değildir. Dahası böyle bir yükselme çalışanın motivasyonunu olumsuz bir yönde etkileyecektir (Koç 2012, s.22).

4.4.1.4 Çalışma koşulları

Çalışanların işlerinden gerekli doyumunu elde edebilmeleri için öncelikle çalışma koşullarından memnun olmaları gerekmektedir. İş görenlerin zamanlarının çoğunu geçirdiği çalışma ortamı ve buna bağlı fiziksel şeyler iş tatminini belirleyen önemli faktörlerdendir. Zira çalışma ortamı ve bununla bağlantılı fiziksel koşullar çalışanın

şirketle olan bağıını belirleyen ve buna paralel olarak verimliliği arttıran veya azaltan bir yöne sahiptir (Soysal 2009, s.23).

İşgörenlerin yaptıkları işte kullandıkları araç gereçlerin yeterliliği, mesai saatlerine uygunluğu, iş güvenliği önlemlerinin alınması, iş kazalarının ve meslek hastalıkları sonucunda çalışana sağlanacak imkânlar çalışanların iş tatmini açısından oldukça önemli bir niteliğe sahiptir (Aktaran: Karaalp 2014, s.99). Bunların sağlanması çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilerken bunlardaki bir eksiklik ya da sorun çalışanın işine olan motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek işine karşı duyduğu duygusal tatmini düşürecektir.

4.4.1.5 Yönetici

Çalışanın işine karşı doyumunu etkileyen bir diğer önemli faktör de yöneticidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki çalışanın performansını olumsuz ya da olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin içe kapanık ve sosyal yönü gelişmemiş bir çalışanla iletişim kurarak onu kuruma kazandırmak tamamen yöneticinin elinde olan bir şeydir. Bunu başarabilen bir yönetici çalışanlarının iş tatminlerini de arttıracaktır.

Öte yandan şirketin yönetim şekli de çalışanların iş tatminini etkileyecektir. Çalışanların şirket açısından karar alma merciinde olması çalışanların işlerine daha bağlı olmalarını sağlayarak kurumda demokratik bir hava oluşturacaktır (Nicholsan, 2003, s. 59).

4.4.2 Bireysel Faktörler

İş tatminine ilişkin yapılan araştırmalara göre, çalışanların bireysel özelliklerinin işlerinden elde ettikleri doyum noktasında etkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş tatminlerini etkileyen bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, meslekte geçen süre ve medeni durum şeklinde başlıklara ayrılabilir.

4.4.2.1 Yaş

Yaş unsuru çalışanların işlerinden elde ettiği tatmini doğrudan etkileyen bir yöne sahiptir (Gürsel vd. 2003, s.151). Çalışanlar yaşlandıkça işlerinden elde ettiği tecrübenin de artış göstermesi onların yaptıkları işe daha bağlı olmalarını sağlayacaktır. Diğer yandan çalışanların yaş aralığının yaptıkları işe uyumu da onların işlerinden duyduğu

hazrı etkileyecektir. Örneğin fiziksel aktiviteye dayalı olan işler yaşı ilerlemiş çalışanlar açısından çok tatmin edici olmayacaktır. Çünkü onların yaş aralığı söz konusu bu işi yapması noktasında kendilerine engel teşkil edecektir.

Herzberg, işe başladıkları anda gençlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu, orta yaşlara geldiklerinde tatmin düzeylerinin düştüğünü ve yaşlanmaya başladıklarında ise yaptıkları işe ilişkin tatminlerinde yeniden yükseliş olduğunu ifade etmektedir. Çünkü yaşla bağlantılı olarak insanlar iş ortamlarına daha fazla uyum sağlamaktadırlar (Aktaran: Günay 2015, s. 12).

4.4.2.2 Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatmini noktasında yapılan araştırmalar net bir sonuç ortaya koyamamaktadır. Yapılan bazı araştırmalara, cinsiyetin iş tatminine ilişkin bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat hangi cinsel kimliğin bu konuda belirgin olduğuna yönelik kesin sonuçlar ifade edilememektedir (Aktaran: Günay 2015, s.12). Buna karşın bazı çalışmalar erkeklerin kadınlarla kıyaslandığında iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Aktaran: Bekiş 2013, s.85).

Kurum kültürü bakımından farklılıkların sonuçlara etki edebileceği düşünüldüğü için cinsiyet farklılıklarının iş tatminine olan etkisi de değişkenlik göstermektedir. Örneğin kadınların erkeklere kıyasla daha az ücret aldığı, ilerleme noktasında daha az fırsata sahip olduğu ve profesyonel gelişim olanakları daha sınırlı olduğu halde daha fazla tatmin düzeylerinin söz konusu olduğu çalışmalar da mevcuttur (Aktaran: Taşbaşı 2013, s.61).

4.4.2.3 Eğitim seviyesi

İş görenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ters bir orantıdan bahsedilebilir. Eğitim seviyesi yüksek bir çalışanın yüksek beklentilerinin karşılanmaması sonucu iş tatmini de düşecektir. Bu yüzden çalışanlar kendi eğitim seviyelerine uygun iş kolları ve pozisyonlar aramaktadır.

Diğer yandan yüksek eğitim almış bir kişi kendine uygun iyi bir iş bulabildiğinde yapmakta olduğu işten daha çok tatmin olacaktır. Bu da eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

İş görenin kendi eğitim seviyesine uygun olan bir işi yapması onun o işten elde ettiği tatmini de arttıracaktır. Özellikle uzmanlık gerektiren iş alanlarında o işin akademik eğitimini almış olan bir kişi yaptığı işte motive olarak şirket veya işletme açısından daha iyi bir performans ortaya koyacaktır.

4.4.2.4 İş tecrübesi ve iş konumu

Çalışanın meslekte geçirdiği süre ya da diğer bir adıyla tecrübenin iş tatmini üzerinde kayda değer bir etkisinden bahsedilebilir. Yapılan araştırmalara göre iş görenlerin meslekte geçirdikleri süre uzadıkça iş tatminleri de olumlu yönde etkilenmektedir (Çetin 2014, s.47).

Bu bağlamda, tecrübesiz çalışanların yaptıkları işten olan beklentilerinin yüksek olması zaman ilerledikçe bu beklentilerini düşürmelerine ve işlerinde elde ettikleri doyumun artmasına neden olmaktadır (Özgen vd. 2005, s.353).

Kurum kültürünün benimsenmesi ve kurum iklimine uyumu sağlayan en önemli şeylerden biri olan iş tecrübesi elde edilen doyumla yakından ilişkilidir. Kurumda geçen hizmet süresi, çalışanın kurumla olan bağını güçlendirerek onun yaptığı işten daha fazla doyum elde etmesini sağlayacaktır.

Yöneticilerin hiyerarşik statüsü, kendilerinin psikolojik tatminlerini sağlama noktasında önemli bir yere sahiptir. Alt statüdeki çalışanların ise iş tatminlerinin daha düşük bir seviyede olduğu söylenebilir. Üst düzey şirket çalışanlarının daha fazla iş tatminine sahip olmalarının başlıca nedeni ise, statü, ücret, saygınlık gibi şeylerdir (Fournet vd. 1966, s. 172).

4.4.2.5 Medeni durum

Medeni durum iş tatminini etkileyen unsurlardandır. Evli çalışanların ailesine karşı sorumluluklarının bekârlarla kıyaslandığında daha fazla olduğu görülecektir. Bu durumda çalışanların davranışları ve iş tatminleri üzerinde oldukça etkilidir (Öztekin 2008, s.39).

Çalışanların medeni durumlarının iş tatminlerine olan etkisi cinsiyetler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, düzenli bir hayat isteğinden ötürü evli erkeklerin bekâr

olanlara kıyasla işlerine karşı daha fazla tatmine sahip oldukları lakin evli kadınların sorumluluklarını arttırdığından dolayı işlerinden daha az tatmin oldukları ifade edilebilir (Löle 2012, s.95).

4.5 İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmininin kurumsal anlamda sonuçları yadsınamaz bir yerdedir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı şirketin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmininin sonuçları, sadece bireysel anlamda değil kurumsal anlamda da etkili çıktıları vardır (Kök 2006, s.296). İş tatmini sağlamış olan çalışanlar yaptıkları işi daha da severek yapacak ve yaptığı işe ilişkin motivasyonu artacaktır. Bu bağlamda şirketler açısından da durum buna benzerdir. Şirketler istihdam ettiği çalışanların yaptıkları işten mutlu olmasını istemektedirler. Bu yüzden örgütsel bir başarı için çalışanın duygusal durumunun iyi olması gerekmektedir.

Bir şirket ya da işletmede işler iyi gitmiyorsa orda mutlaka çalışanların iş doyumları noktasında sorunları vardır. Çalışanların iş tatmini noktasında sorunlar yaşaması, iş başarısı, iş verimliliği, işe karşı bağlılığın azalması, iş kazalarında ve iş şikâyetlerinde artış gibi sorunları da beraberinde getirecektir (Aktaran: Çetin 2014, s.50). Bu da şirket açısından istenmeyen bir durum olduğu için bunun önüne geçmek adına çeşitli önlemler almak zorundadır.

Yaptığı işi zevkle yapan ve buna paralel olarak iş tatmini yaşayan çalışanlar sahip oldukları manevi tatminle daha sakin bir tavır içerisindedirler. Bu da şirket çalışanlarını depresyon ve huzursuzluktan uzaklaştırmaktadır. Böylece hem iş hem de sosyal yaşamda mutlu bireylerin sayısında da artış gözlenmektedir. Hiyerarşik olarak kurumların her katmanında sağlanmış olan huzur ve güven, çalışanların daha da güçlü olmalarını ve kurum çalışanlarının birbiriyle daha da uyumlu olmalarını sağlamaktadır (Aktaran: Günay 2015, s.56).

Kurum yöneticileri, işgücü devri, devamsızlık, sendikal hareketler, yaşam tatmini, fiziksel sağlığa etkisi, zihinsel sağlığa etkisi, işten bıkkınlık, kavgacılık, hırsızlık ve iş yavaşlatma gibi sonuçları göz önüne alarak kurumsal anlamda tatmini üst seviyelere çıkarmak zorundadır (Öztekin 2008, s.41).

Yapılan çalışmalara göre, iş tatmini ve verimlilik arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. İş tatminindeki artış verimliliği de arttırırken yaşanan tatminsizlik verimliliği düşürmektedir. Buna paralel olarak çalışanların verimlilikleri de benzer biçimde iş tatminini de arttırdığı söylenebilir.

İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların sosyal tatminlerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Yani yaptığı işten mutlu olan çalışanlar yaşadığı toplumda da mutludurlar. Bu doğrultuda iş tatminleri yüksek kişilerin fiziksel ve ruhsal anlamda olumlu yönde etkilendikleri ifade edilebilir. Öte yandan iş tatmininin düşük olması çalışanların yaptıkları işe yabancılaşmasına ve iş yerinde sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Aktaran: etin 2011, s.87).

Yukarıdaki anlatılanlar özetlenecek olursa iş tatmini;

- i. Verimliliği arttırır,
- ii. İşten ayrılmaları düşük seviyelere indirir,
- iii. İşe yönelik isteksizlikleri azaltır,
- iv. Devamsızlığı azaltır,
- v. Örgütsel bağlılığı arttırır (etin, 2014, s. 50).

şirket veya işletmeler çalışanlarından maksimum faydayı elde etmek için, kurumsal anlamda iş tatminini st seviyelere taşımalıdır.

5. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu araştırmanın amacı şirket birleşmelerinde birleşme sonrası oluşan kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etki edip etmediği, etki etme durumunda ilgili etkinin olumlu mu olumsuz yönde mi olduğunu tespit etmeyle birlikte; kurum kültürünün ve iş tatmininin demografik değişkenlere ve birleşme etkisi dediğimiz, şirket birleşmesine nasıl tepki verildiğini bulmaya yöneliktir. Bu araştırma, ele alınan konuyla ilgili sorulara cevap bulabilmeyi ve bunun için veri toplamayı amaçlayan bir çalışmadır.

5.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatür araştırması sonucunda şirket birleşmeleri neticesinde kurum kültürünün iş tatminine etkilerine yönelik araştırmaların son derece kısıtlı olması bu araştırmayı yapmanın itici gücü olmuştur. Etkili bir kurum kültürü oluşturmak zor bir süreçtir. Belli bir kurum kültürü oluşturmuş işletmelerin birleşmeleri sonrasında hangi kültürün baskın hale geleceği, karma bir kültürün mü ortaya çıkacağı yoksa kültürel uyumsuzluk, kültürel çatışma v.b faktörlerin devreye girmesiyle birleşmenin başarısız mı olacağı gibi bir çok soru işaretini barındıran bir sürecin belirli sınırlılıklar dahilinde bir örneklem çalışmasını ortaya koyabilmek, benzer süreçleri yaşayan ya da yaşayacak işletmeler, bu konuda yapılacak araştırmalar için kuşkusuz büyük bir önemi haizdir.

5.2 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

Şirket birleşmelerinde kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkilerine yönelik ankette ele alınan önermeler ilgili şirketlerin kurum kültürünü ortaya koymak için yeterlidir.

Şirket birleşmelerinde kurum kültürünün çalışanların iş tatminine yönelik etkilerine yönelik ankette ele alınan önermeler ilgili şirketlerin çalışanlarının iş tatminini ortaya koymak için yeterlidir.

Kullanılan araştırma yöntemi, yapılan araştırmanın amacına, ele alınan konuya ve sorulara çözüm bulmaya uygundur.

Araştırma için tercih edilen örneklem kümesi, araştırmaya konu olan evreni temsil etme bakımından yeterlidir.

Anket sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar, ankete katılanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

Araştırma kapsamında üç hipotez ve hipotezlerin alt dalları ele alınmaktadır. Buna göre:

H₁ : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü demografiye ve kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) göre farklılaşır.

H_{1.1.1} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü cinsiyete göre farklılaşır.

H_{1.1.2} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü eğitime göre farklılaşır.

H_{1.1.3} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü yaşa göre farklılaşır.

H_{1.1.4} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü statüye göre farklılaşır.

H_{1.1.5} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü gelire göre farklılaşır.

H_{1.1.6} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü mesleki tecrübeye göre farklılaşır.

H_{1.1.7} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü kurumda çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{1.2} : Şirket birleşmelerinde kurumsal değişkenlere (birleşme etkisi) göre birleşen şirketlerin kurum kültürü anlayışı farklılaşır.

H₂ : Şirket birleşmelerinde iş tatmini demografiye ve kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) göre farklılaşır.

H_{2.1.1} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini cinsiyete göre farklılaşır.

H_{2.1.2} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini eğitime göre farklılaşır.

H_{2.1.3} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini yaşa göre farklılaşır.

H_{2.1.4} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini statüye göre farklılaşır.

H_{2.1.5} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini gelire göre farklılaşır.

H_{2.1.6} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini mesleki tecrübeye göre farklılaşır.

H_{2.1.7} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini kurumda çalışma süresine göre farklılaşır.

H_{2.2} : Şirket birleşmelerinde kurumsal değişkenlere (birleşme etkisi) göre birleşen şirketlerin iş tatmini anlayışı farklılaşır.

H₃ : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kurum kültüründeki değişimler iş tatminini etkiler.

5.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma ele aldığı evren ve ilgili evreni temsil eden örneklem kümesi ile sınırlıdır.

Araştırma belli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Dolayısıyla ele aldığı zaman diliminde anket katılımcılarının gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

Araştırma sonucu veri analizi evresinde frekans, tek yönlü varyans korelasyon ve regresyon gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçlar ele alınan analiz yöntemlerinin olanakları ile sınırlıdır.

Anket yöntemiyle elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği ilgili tekniğin özellikleri ile sınırlıdır.

Araştırma aracı olarak anket yönteminin kullanılması ve bu yolla verilerin toplanmış olması çalışmanın bir diğer sınırısıdır.

5.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Bu bölümde araştırma aşamasında hangi yöntemin kullanıldığı, araştırmanın evreni ve evrenden seçilen örneklem kümesinin seçilme yöntemi ve nedenleri, veri toplama süreci, araştırma için kullanılan ölçekler, kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, verilerin toplanması ve analizine dair açıklamalar yer almaktadır.

5.4.1 Araştırma Yöntemi

Birleşen şirketlerde kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkilerini araştıran bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. İlgili model, hali hazırda olan bir durumu ya da daha önce var olan bir durumu, o an itibarıyla tasvir etmeyi, ilgili anın genel bir fotoğrafını vermeyi amaçlayan bir yöntemdir. Veri toplamak için kullanılan araç ise anket metodudur.

5.4.2 Araştırmanın Evreni

Araştırma için seçilen evren, sağlık ve medya olmak üzere iki farklı sektörün dinamiklerini ölçme amaçlı X Sağlık ile Y Sağlık şirketlerinin birleşimi ile Z Medya ile Q Medya şirketlerinin birleşimi sonucu oluşan iki ayrı yeni şirket çalışanlarının toplamından oluşmaktadır.

5.4.3 Örneklem Stratejisi

Araştırma aşamasında ilgili evreni temsil edecek bir örneklem grubu oluşturmak için amaçlı bir örneklem stratejisi kullanılmıştır. Seçilen bu örneklem stratejisi istenilen amaca ulaşmak için uygundur. Yaklaşık 100'er çalışana sahip X Sağlık ile Y Sağlık şirketlerinin birleşimi ile Z Medya ile Q Medya şirketlerinin birleşimi evreninden; 33 anket sonucu X Sağlık, 33 anket sonucu Y Sağlık, 31 Anket sonucu Z Medya ve 32 Anket sonucu Q Medya'dan olacak şekilde araştırmaya dahil edilmiştir. Seçilen örneklem kümesi ilgili evrenin yaklaşık yüzde 60'ını temsil etmekte ve evren hakkında anlamlı bir fikir vermektedir.

5.4.4 Araştırma Aracı

Araştırma aracı olarak anket üç kısma bölünmüştür. İlk kısımda kurum kültürünün yirmi boyutunu ölçmeye yönelik katılımcılara 68 soruluk bir soru seti sorulmuştur. Bu bölümde kurum kültürünün alt boyutları olan yönetimin başarısı boyutu, yönetimin işbirliği boyutu, şirketin işbirliği boyutu, iletişim boyutu, ödüllendirme boyutu, değişim ve uyum boyutu, denetim boyutu, çalışma ortamı boyutu, kararlara katılım boyutu, güven boyutu, amaç birliği boyutu, bağlılık boyutu, prosedür boyutu, rekabet boyutu, çevre boyutu, sembol boyutu, vizyon boyutu, takım çalışması boyutu ve diğer kültür boyutunu ölçmeye yönelik 68 soru yer almaktadır.

Anketin ikinci kısmı çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik 20 sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın amacı ve tasarımı gereği, kurum kültürü boyutlar düzeyinde ele alınmış, çalışanların demografik özellikler ve birleşme etkisi adını verdiğimiz, şirket birleşmesinin genel etkisi bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. İş tatmini ilgili 20 soruya çalışanların verdiği tepkileri ölçmeyi hedeflemiş, iş tatmini genel tatmin olarak değerlendirilmiştir.

5.4.5 Araştırma Ölçekleri

Araştırmaya iki temel ölçek esas alınmıştır. Kurum kültürünü yirmi alt boyutu ile ele alan Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H. Ç. (2004) tarafından geliştirilen ölçek ile J. Weiss, R.V. Dawis, G.H. England, L.H. Lofguist (1967) tarafından geliştirilen 52 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini ölçeğinden Baycan, F.A., (1985) tarafından uyarlanan 20 soruluk ölçektir.

5.4.6 Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ne kadar güvenilir olup olmadığına dair güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ile bir ölçek türüne göre hazırlanan ankete verilen yanıtların kendi içinde ne kadar tutarlı olduğunu göstermek amaçlanır. Güvenilirlik analizi için en çok kullanılan yol, Cronbach Alpha (α) değerinin bulunması ve bu değer 0,7 den büyük olmasıdır. (α)>=0,7,

Yapılan analiz sonucu ilgili tablodan da görüleceği üzere kurum kültürünün geneli için 0,940; iş tatminine yönelik olarak 0,897 ile (α)<=0,7,değerinin üzerinde çıkmıştır. Dolayısıyla, ankette kullanılan ölçekler güvenilirlerdir.

Tablo 5.1: Kullanılan kurum kültürü ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları

Kullanılan Ölçekler	Madde Sayısı*	Ort.	Alfa
Genel Kurum Kültürü (tüm maddeler birlikte)	68	3,28	0,940
Kurum Kültürünün Boyutları			
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3	3,45	0,678
Yönetimin Başarısı Boyutu	3	3,18	0,870
Yönetimin İşbirliği Boyutu	5	3,14	0,865
Şirketin İşbirliği Boyutu	4	3,49	0,822
İletişim Boyutu	4	3,28	0,849
Ödüllendirme Boyutu	4	2,87	0,859
Değişim ve Uyum Boyutu	3	3,24	0,734
Denetim Boyutu	1	3,46	0,568
Çalışma Ortamı Boyutu	4	3,08	0,870
Kararlara Katılım Boyutu	5	3,21	0,800
Güven Boyutu	1	3,36	0,675
Amaç Birliği Boyutu	3	2,94	0,863
Bağlılık Boyutu	7	3,49	0,842
Prosedür Boyutu	4	3,21	0,444
Rekabet Boyutu	2	3,16	0,758
Çevre Boyutu	1	3,36	0,786
Sembol Boyutu	3	3,36	0,709
Vizyon Boyutu	3	3,38	0,846
Takım Çalışması Boyutu	3	3,41	0,737
Diğer Kültür Boyutu	5	3,61	0,839
İş Tatmini Ölçeği	20	3,45	0,897

*Her bir ölçeği oluşturan maddeler EK1'de belirtilmiştir.

5.4.7 Veri Toplama ve Analiz

Veri toplama çalışmasına başlanmadan önce araştırmanın konusunu teşkil eden şirket birleşmelerini yaşamış, araştırmaya dahil olan şirketlerle bağlantısı olmayan 8 farklı şirketten 20 kişi ile telefon görüşmesi gerçekleştirilmiş, sözel olarak birleşme sonrası süreçte ne yaşadıklarının anlatılması istenmiş, akabinde kendilerine soru formları gönderilerek anketleri değerlendirmeleri, soruların anlaşılır olup olmadığı gibi hususlarda dönütler istenmiştir. Bu geri dönüşler üzerine, anket ilgili şirket çalışanlarına yöneticilerin bilgisi dahilinde ulaştırılmıştır. Sonrasında form verileri SPSS veri analiz programına yüklenmeye ve analiz edilmeye başlanmıştır.

6. BULGULAR

Bu çalışmanın amacı, şirket birleşmelerinde kurum kültürü olgusunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Kurum kültürünü ve iş tatminini ölçmeye yönelik ölçeklerin kullanımı yoluyla anket sonucu elde edilen veriler SPSS veri işleme programı aracılığıyla incelendi. Araştırma konusu ve amacı ile ilintili oluşturulan hipotezlerin geçerli olup olmadığını ortaya çıkaran bulgulara bu bölümde yer verilmektedir.

6.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK DAĞILIMI

Ankete toplamda 129 kişi katılmıştır. Katılımcıların 50'si kadın, oranı yüzde 38,76; 79'u erkek, oranı yüzde 61, 24 şeklindedir. Eğitime göre dağılım, Lise ve Altı 17 kişi, oranı yüzde 13,18; Yüksek Lisans ve Doktora 22 kişi, oranı yüzde 17,05; Üniversite mezunu 90 kişi, oranı yüzde 69,77 şeklindedir. Oranlardan da görüleceği üzere anket katılımcılarının eğitim düzeyi Türkiye ortalamalarının çok üzerindedir. Yaşlara göre dağılımlara baktığımızda; 43+ yaş grubu 33 kişi, oranı 25, 58; 21-31 yaş grubu 36 kişi, oranı 27,91; 32-42 yaş grubu 60 kişi, oranı yüzde 46,51 şeklindedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı 32-42 yaş grubunda toplanmaktadır.

Statü kategorisi çalışan ve yönetici olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Buna göre, yöneticilerin sayısı 46, oranı 35,66; çalışanların sayısı 83 oranı yüzde 64,34 şeklindedir. Toplam çalışan sayısına göre yönetici sayısının fazlalığı sektör dinamikleri ve şirket politikaları ile doğru orantılı ve anlamlıdır. Gelir düzeyi için beş kategori oluşturulmuştur. Buna göre, geliri 10000 TL ve üstü olan çalışan sayısı 7, oranı 5,43; 2000 TL ve altı çalışan sayısı 11, oranı yüzde 8,53; 5000-10000 TL arası geliri olan çalışan sayısı 26, oranı yüzde 20,16; 2000-3000 TL arası geliri olanların sayısı 30, oranı 23,26 ve 3000-5000 TL arası geliri olanların sayısı 55, oranı 42,64 şeklindedir. Gelir düzeyleri ortada kalabalıklaşıp uçlara doğru azalan anlamlı bir eğri çizmektedir. Mesleki tecrübeye göre oluşturulan kategoriye göre; 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip olanların sayısı 20, oranı 15,50; 0-5 yıl olanların sayısı 23, oranı yüzde 17,83; 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip olanların sayısı 25, oranı yüzde 19, 38 ve 16 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip olanların sayısı 61, oranı yüzde 47,29 olacak şekildedir. Bu sayı ve oranlara bakıldığında mesleki tecrübe açısından çok yüksek bir çalışan tablosu ile

karşılaştığımız söylenebilir. Kurumda çalışma sürelerine göre oluşturulan kategoriye göre; 16 yıl ve üstü çalışanların sayısı 16, oranı 12,40; 11-15 yıl arası çalışanların sayısı 17, oranı 13,18; 6 -10 yıl arası çalışanların sayısı 34, oranı 26,36 ve 0-5 yıl çalışanların sayısı 62, oranı 48, 06 şeklindedir. Anket katılımcıları birleşme öncesi çalıştıkları şirketlere göre değerlendirildiğinde ise; Z Medya 31 kişi, oranı 24, 03; Q Medya 32 kişi, oranı 24,81; X Sağlık 33 kişi, oranı 25,58 ve Y Sağlık 33 kişi oranı 25,58 kişidir. Anket katılımcıları; ilgili şirketlerin toplam çalışan sayıları ile orantılı olacak şekilde tercih edildiği için, her iki şirket birleşiminin çalışan sayı ve oranlarına göre dengeli bir birleşme gerçekleştirdiği söylenebilir.

Tablo 6.1: Araştırmadaki demografik değişkenlerinin sıklık dağılımları

Demografik Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	50	38,76
	Erkek	79	61,24
Eğitim	Lise ve Altı	17	13,18
	Üniversite	90	69,77
	Yüksek lisans veya Doktora	22	17,05
	Toplam	129	100
Yaş	21-31	36	27,91
	32 – 42	60	46,51
	43+	33	25,58
	Toplam	129	100,00
Statü	Çalışan	83	64,34
	Yönetici	46	35,66
	Toplam	129	100
Gelir	2000 TL ve altı	11	8,53
	2000-3000 TL	30	23,26
	3000-5000 TL	55	42,64
	5000-10000 TL	26	20,16
	10000 TL ve üstü	7	5,43
	Toplam	129	100
Mesleki Tecrübe	0-5 Yıl	23	17,83
	6-10 Yıl	25	19,38
	11-15 Yıl	20	15,50
	16 Yıl ve Üstü	61	47,29
	Toplam	129	100
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 Yıl	62	48,06
	6-10 Yıl	34	26,36
	11-15 Yıl	17	13,18
	16 Yıl ve Üstü	16	12,40
	Toplam	129	100
Birleşen Kurum	X Sağlık	33	25,58
	Y Sağlık	33	25,58
	Z Medya	31	24,03
	Q Medya	32	24,81
	Toplam	129	100

Tablo 6.2: Cinsiyete göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

N=129	Cinsiyet*	
	Kadın (N=50)	Erkek (N=79)
	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,42 _a	3,47 _a
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,27 _a	3,13 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	3,24 _a	3,08 _a
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,51 _a	3,48 _a
İletişim Boyutu	3,32 _a	3,25 _a
Ödüllendirme Boyutu	2,97 _a	2,81 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	3,29 _a	3,20 _a
Denetim Boyutu	3,46 _a	3,46 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	3,14 _a	3,04 _a
Kararlara Katılım Boyutu	3,20 _a	3,21 _a
Güven Boyutu	3,30 _a	3,41 _a
Amaç Birliği Boyutu	3,07 _a	2,86 _a
Bağlılık Boyutu	3,66 _a	3,39 _a
Prosedür Boyutu	3,15 _a	3,25 _a
Rekabet Boyutu	3,15 _a	3,17 _a
Çevre Boyutu	3,50 _a	3,19 _a
Sembol Boyutu	3,46 _a	3,30 _a
Vizyon Boyutu	3,58 _a	3,25 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,43 _a	3,40 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,74 _a	3,52 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) gruplar arası karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.2’de, cinsiyete göre kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; cinsiyete göre hiçbir kurum kültürü boyutunun istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Buna göre “ $H_{1.1.1}$:Şirket birleşmelerinde kurum kültürü cinsiyete göre farklılaşır.” hipotezi reddedilmiştir.

Ele alınan iki farklı şirket birleşmesini oluşturan dört farklı bir şirket kültürünün oluşturduğu havuz cinsiyet potasında birleştirildiğinde, kurum kültürü algısı önemli bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda, ilgili şirketler ve oluşturulan kültürel havuzlarda dengeli bir çalışma ortamının olduğu, cinsiyete dayalı bir ayrımcılık temelli bir kültürün olmadığı söylenebilir.

Tablo 6.3: Eğitime göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

N=129	Eğitim*		
	Lise ve Altı (N=17)	Üniversite (N=90)	Yüksek lisans veya Doktora (N=22)
	Ort.	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,45 _a	3,48 _a	3,35 _a
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,24 _a	3,14 _a	3,30 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	3,15 _a	3,16 _a	3,05 _a
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,57 _a	3,49 _a	3,43 _a
İletişim Boyutu	3,46 _a	3,24 _a	3,28 _a
Ödüllendirme Boyutu	2,79 _a	2,85 _a	3,01 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	3,29 _a	3,20 _a	3,32 _a
Denetim Boyutu	3,47 _a	3,48 _a	3,36 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	3,09 _a	3,04 _a	3,22 _a
Kararlara Katılım Boyutu	3,31 _a	3,19 _a	3,22 _a
Güven Boyutu	3,24 _a	3,30 _a	3,73 _a
Amaç Birliği Boyutu	2,98 _a	2,87 _a	3,18 _a
Bağlılık Boyutu	3,62 _a	3,47 _a	3,50 _a
Prosedür Boyutu	3,34 _a	3,21 _a	3,13 _a
Rekabet Boyutu	2,91 _a	3,16 _a	3,36 _a
Çevre Boyutu	3,41 _a	3,27 _a	3,41 _a
Sembol Boyutu	3,43 _a	3,34 _a	3,39 _a
Vizyon Boyutu	3,78 _a	3,33 _a	3,26 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,56 _a	3,36 _a	3,50 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,71 _a	3,60 _a	3,57 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplararası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.3'te, eğitime göre kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre;

eğitime göre hiçbir kurum kültürü boyutunun istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre “ $H_{1.1.2}$: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü eğitime göre farklılaşır.” hipotezi reddedilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde eğitim düzeyi ile kurum kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık görülmediği, çalışanların yaş kategorileri ile kurum kültürünün alt boyutları arasında dalgalanmalar olsa da, genel anlamda dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 6.4: Yaşa göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

N=129	Yaş*		
	21-31 (N=36)	32 - 42 (N=60)	43+ (N=33)
	Ort.	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,51 _a	3,38 _a	3,53 _a
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,24 _a	3,08 _a	3,30 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	3,34 _a	2,94 _a	3,29 _a
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,54 _a	3,33 _a	3,72 _a
İletişim Boyutu	3,49 _a	3,08 _a	3,41 _a
Ödüllendirme Boyutu	3,14 _a	2,64 _a	2,99 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	3,23 _a	3,13 _a	3,43 _a
Denetim Boyutu	3,53 _a	3,25 _a	3,76 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	3,31 _a	2,92 _a	3,11 _a
Kararlara Katılım Boyutu	3,42 _a	3,06 _a	3,24 _a
Güven Boyutu	3,42 _a	3,32 _a	3,39 _a
Amaç Birliği Boyutu	3,04 _a	2,82 _a	3,05 _a
Bağlılık Boyutu	3,52 _a	3,37 _a	3,70 _a
Prosedür Boyutu	3,33 _a	3,06 _a	3,36 _a
Rekabet Boyutu	3,24 _a	3,20 _a	3,00 _a
Çevre Boyutu	3,58 _a	3,08 _b	3,42 _{a,b}
Sembol Boyutu	3,56 _a	3,19 _a	3,45 _a
Vizyon Boyutu	3,56 _a	3,20 _a	3,51 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,75 _a	3,15 _b	3,53 _{a,b}
Diğer Kültür Boyutu	3,85 _a	3,37 _b	3,76 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p<0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.4’te, yaşa göre kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; incelenen yaş kategorilerine göre “*çevre boyutunun*” [$F(2,126)=3,27, p=0,041$], “*takım çalışması boyutunun*” [$F(2,126)=6,27, p=0,003$] ve “*diğer kültür boyutunun*” [$F(2,126)=5,87, p=0,004$] anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; *çevre boyutu* kapsamında “21-31 yaş grubunun ($\bar{X}=3,58$), “32 – 42 yaş grubundan ($\bar{X}=3,08$)”; *takım çalışması boyutu* kapsamında yine “21-31 yaş grubunun ($\bar{X}=3,75$)”, “32 – 42 yaş grubundan ($\bar{X}=3,15$)”; *diğer kültür boyutu* kapsamında ise “21-31 yaş grubunun ($\bar{X}=3,85$) ve “43+ yaş grubunun ($\bar{X}=3,76$)”, “32 – 42 yaş grubundan ($\bar{X}=3,37$)” anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre “ $H_{1.1.3}$: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü yaşa göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş değişkenine göre kurum kültürü algısı incelendiğinde, kurum kültürü alt boyutlarından 17’sinde yaş kategorileri arasında küçük farklılıklar gözlenirken, çevre boyutu, takım çalışması boyutu ve diğer kültür boyutu kategorilerinde anlamlı farklılaşmalar gözlenmiştir.

Bütün kategorilere topluca bakıldığında 21-31 yaş kategorisinin diğer yaş kategorilerine göre daha olumlu bir bakış açısında sahip olduğu, çevre, takım çalışması ve diğer kültür boyutlarında olumlu bakış açısının hayli yüksek çıktığı görülmektedir. Buna göre, şirketlerin 21-31 yaş grubunu oluşturan genç kuşağın peşinden 43+ yaş grubunu oluşturan ağırlıklı olarak yönetici kadrosunun olumlu bakış açısına sahip olduğu, toplam çalışanların yarısını oluşturan 32-42 yaş grubunun bakış açılarını olumluya çevirebilmek için özel çaba gösterilmesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 6.5: Statüye göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

N=129	Statü*	
	Çalışan (N=83)	Yönetici (N=46)
	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,32 _a	3,70 _b
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,03 _a	3,46 _b
Yönetimin İşbirliği Boyutu	2,97 _a	3,45 _b
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,36 _a	3,72 _b
İletişim Boyutu	3,17 _a	3,48 _a
Ödüllendirme Boyutu	2,70 _a	3,17 _b
Değişim ve Uyum Boyutu	3,18 _a	3,33 _a
Denetim Boyutu	3,35 _a	3,65 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	2,90 _a	3,40 _b
Kararlara Katılım Boyutu	3,08 _a	3,44 _b
Güven Boyutu	3,12 _a	3,80 _b
Amaç Birliği Boyutu	2,80 _a	3,19 _b
Bağlılık Boyutu	3,40 _a	3,67 _a
Prosedür Boyutu	3,30 _a	3,07 _a
Rekabet Boyutu	3,16 _a	3,15 _a
Çevre Boyutu	3,34 _a	3,26 _a
Sembol Boyutu	3,25 _a	3,57 _b
Vizyon Boyutu	3,31 _a	3,51 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,36 _a	3,51 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,60 _a	3,62 _a

* Altsimge harfleri gruplar arası karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.5’te, statüye göre kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; incelenen statü kategorilerine göre “*yönetimin yönlendirmesi boyutunun*” ($t_{127}=-2,611$, $p<0,05$), “*yönetimin başarısı boyutunun*” ($t_{127}=-2,406$, $p<0,05$), “*yönetimin işbirliği boyutunun*” ($t_{127}=-2,911$, $p<0,01$), “*şirketin işbirliği boyutunun*” ($t_{119,171}=-2,752$, $p<0,01$), “*ödüllendirme boyutunun*” ($t_{127}=-2,625$, $p<0,05$), “*çalışma ortamı boyutunun*” ($t_{127}=-2,646$, $p<0,01$), “*kararlara katılım boyutunun*” ($t_{127}=-2,388$, $p<0,05$), “*güven boyutunun*” ($t_{121,565}=-3,757$, $p<0,001$), “*amaç birliği boyutunun*” ($t_{127}=-2,123$, $p<0,05$), “*sembol boyutunun*” ($t_{107,286}=-2,106$, $p<0,05$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

Bu doğrultuda yukarıda anlamlı olduğu belirtilen tüm kurum kültürü boyutlarında, yöneticilerin çalışanlardan istatistiki olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalamalara sahip oldukları tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Buna göre “ $H_{1.1.4}$: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü statüye göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Statüye göre kurum kültürünün alt boyutları incelendiğinde neredeyse tüm boyutlarda yönetici statüsünde olanların çalışanlar statüsünde olanlara göre daha olumlu görüşe sahip olup, yirmi kategorinin onunda anlamlı bir farklılaşma oluşturacak şekilde yüksek olumlu görüşe sahip olması, yöneticiler ile çalışanlar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu göstererek çalışanlar ile yöneticiler arasında olan ya da olası problemlerin temelini teşkil edebilir.

Tablo 6.6: Gelire göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

N=129	Gelir Düzeyi*				
	2000 TL ve altı (N=11)	2000- 3000 TL (N=30)	3000-5000 TL (N=55)	5000-10000 TL (N=26)	10000 TL ve üstü (N=7)
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,24 _{a,b}	3,14 _a	3,44 _{a,b}	3,72 _{a,b}	4,19 _b
Yönetimin Başarısı Boyutu	2,61 _a	2,83 _a	3,27 _a	3,53 _a	3,62 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	2,80 _a	2,86 _a	3,16 _a	3,44 _a	3,60 _a
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,09 _a	3,35 _a	3,50 _a	3,76 _a	3,64 _a
İletişim Boyutu	3,05 _a	2,93 _a	3,35 _a	3,54 _a	3,57 _a
Ödüllendirme Boyutu	2,59 _{a,b}	2,41 _a	2,95 _{a,b}	3,26 _b	3,21 _{a,b}
Değişim ve Uyum Boyutu	2,94 _a	3,13 _a	3,23 _a	3,50 _a	3,19 _a
Denetim Boyutu	3,27 _a	3,10 _a	3,60 _a	3,58 _a	3,71 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	2,61 _a	2,89 _a	3,09 _a	3,32 _a	3,64 _a
Kararlara Katılım Boyutu	2,84 _a	2,98 _a	3,19 _a	3,53 _a	3,69 _a
Güven Boyutu	3,00 _a	3,13 _a	3,49 _a	3,50 _a	3,43 _a
Amaç Birliği Boyutu	2,85 _a	2,78 _a	2,93 _a	3,22 _a	2,81 _a
Bağlılık Boyutu	3,48 _{a,b}	3,14 _a	3,53 _{a,b}	3,81 _b	3,57 _{a,b}
Prosedür Boyutu	3,70 _a	3,09 _{a,b}	3,24 _{a,b}	3,23 _{a,b}	2,71 _b
Rekabet Boyutu	3,64 _a	3,07 _a	3,20 _a	3,08 _a	2,79 _a
Çevre Boyutu	3,64 _a	3,13 _a	3,27 _a	3,50 _a	3,14 _a
Sembol Boyutu	3,48 _a	3,19 _a	3,28 _a	3,58 _a	3,81 _a
Vizyon Boyutu	3,33 _a	3,00 _a	3,44 _a	3,69 _a	3,43 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,55 _a	3,28 _a	3,32 _a	3,64 _a	3,62 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,98 _{a,b}	3,39 _a	3,47 _{a,b}	3,96 _b	3,74 _{a,b}

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.6’da, gelire göre kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; incelenen gelir kategorilerine göre “yönetimin yönlendirmesi boyutunun” [$F(4,124)=3,77$, $p=0,006$], “ödüllendirme boyutunun” [$F(4,124)=3,29$, $p=0,013$] ve “bağlılık boyutunun” [$F(4,124)=2,78$, $p=0,030$], “prosedür boyutunun” [$F(4,124)=2,96$, $p=0,022$], “diğer kültür boyutunun” [$F(4,124)=3,49$, $p=0,010$] anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; *yönetimin yönlendirmesi boyutu* kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubunun ($\bar{X}=4,19$)”, “2000-3000 TL gelir grubundan ($\bar{X}=3,14$); *ödüllendirme boyutu* kapsamında “5000-10000 TL gelir grubunun ($\bar{X}=3,26$)”, “2000-3000 TL gelir grubundan ($\bar{X}=2,41$)”; *bağlılık boyutu* kapsamında “5000-10000 TL gelir grubunun ($\bar{X}=3,81$), “2000-3000 TL gelir grubundan ($\bar{X}=3,14$); *prosedür boyutu* kapsamında “2000 TL ve altı gelir grubunun ($\bar{X}=3,70$)”, “10000 TL ve üstü gelir grubundan ($\bar{X}=2,71$)”, *diğer kültür boyutunda* ise “5000-10000 TL gelir grubunun ($\bar{X}=3,96$), “2000-3000 TL gelir grubundan ($\bar{X}=3,39$)” anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre “ $H_{1.1.5}$: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü gelire göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Gelire göre birleşen şirket çalışanlarının kurum kültürü alt boyutlarının algılanmasını incelediğimizde, 3000-5000 TL arası gelire sahip olan çalışanların yaklaşık olarak toplam çalışanların ortalamasını temsil ettiğini, her iki yanda yer alan gruplar arasında anlamlı farklılaşmalar yaşandığını, en anlamlı farklılaşmaların 2000-3000 TL gelir grubu ile 5000-10000 TL arası gelire sahip olan çalışanlar arasında yaşandığını görmekteyiz.

Buna göre, asıl kıyaslamanın, bu iki grup arasında yaşandığını söyleyebiliriz. Buna göre olası sorunlar ilgili iki grup arasında yaşanacaktır.

Tablo 6.7: Mesleki tecrübeye göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

N=129	Mesleki Tecrübe*			
	0-5 Yıl (N=23)	6-10 Yıl (N=25)	11-15 Yıl (N=20)	16 Yıl ve Üstü (N=61)
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,55 _a	3,19 _a	3,60 _a	3,48 _a
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,32 _a	2,97 _a	2,98 _a	3,28 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	3,37 _a	3,03 _a	3,12 _a	3,10 _a
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,60 _a	3,36 _a	3,35 _a	3,55 _a
İletişim Boyutu	3,36 _a	3,27 _a	3,10 _a	3,31 _a
Ödüllendirme Boyutu	3,32 _a	2,62 _a	2,81 _a	2,82 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	3,39 _a	2,95 _a	3,07 _a	3,35 _a
Denetim Boyutu	3,70 _a	3,32 _a	3,10 _a	3,54 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	3,34 _a	3,12 _a	3,23 _a	2,92 _a
Kararlara Katılım Boyutu	3,43 _a	3,06 _a	3,30 _a	3,15 _a
Güven Boyutu	3,39 _a	3,32 _a	3,35 _a	3,38 _a
Amaç Birliği Boyutu	3,13 _a	2,75 _a	2,95 _a	2,95 _a
Bağlılık Boyutu	3,52 _a	3,30 _a	3,45 _a	3,58 _a
Prosedür Boyutu	3,36 _a	3,16 _a	3,14 _a	3,20 _a
Rekabet Boyutu	3,26 _a	3,42 _a	2,98 _a	3,07 _a
Çevre Boyutu	3,78 _a	3,40 _a	3,00 _a	3,20 _a
Sembol Boyutu	3,57 _a	3,41 _a	3,08 _a	3,36 _a
Vizyon Boyutu	3,55 _a	3,20 _a	3,28 _a	3,42 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,70 _a	3,49 _a	3,35 _a	3,29 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,70 _a	3,53 _a	3,42 _a	3,66 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplararası ortalamalar $p<0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.7’de, mesleki tecrübeye göre kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; mesleki tecrübeye göre hiçbir kurum kültürü boyutunun istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre “ $H_{1.1.6}$: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü mesleki tecrübeye göre farklılaşır.” hipotezi reddedilmiştir.

İlgili tabloya göre, mesleki tecrübe kurum kültürü algısına olumlu ya da olumsuz yönde anlamlı kabul edilebilecek bir etki etmemektedir. Oluşturulan dörtlü mesleki tecrübe kategorilerine dahil olan çalışanların kurum kültürüne dair görüşleri belli bir dalgalanma halinde olsa da önemli bir değişikliğe sebep olmamaktadır.

Tablo 6.8: Kurumda çalışma süresine göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

N=129	Kurumda Çalışma Süresi*			
	0-5 Yıl (N=62)	6-10 Yıl N=34)	11-15 Yıl (N=17)	16 Yıl ve Üstü (N=16)
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,58 _a	3,30 _a	3,37 _a	3,38 _a
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,27 _a	3,13 _a	3,02 _a	3,12 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	3,24 _a	3,13 _a	2,88 _a	3,06 _a
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,52 _a	3,39 _a	3,60 _a	3,47 _a
İletişim Boyutu	3,37 _a	3,17 _a	3,18 _a	3,27 _a
Ödüllendirme Boyutu	2,99 _a	2,76 _a	2,62 _a	2,87 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	3,34 _a	3,02 _a	3,27 _a	3,25 _a
Denetim Boyutu	3,58 _a	3,26 _a	3,00 _a	3,88 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	3,13 _a	3,15 _a	2,87 _a	2,97 _a
Kararlara Katılım Boyutu	3,24 _a	3,26 _a	3,04 _a	3,16 _a
Güven Boyutu	3,27 _a	3,53 _a	3,53 _a	3,19 _a
Amaç Birliği Boyutu	2,92 _a	2,99 _a	2,82 _a	3,02 _a
Bağlılık Boyutu	3,56 _a	3,38 _a	3,34 _a	3,66 _a
Prosedür Boyutu	3,32 _a	3,15 _a	3,01 _a	3,16 _a
Rekabet Boyutu	3,40 _a	2,82 _b	2,91 _{a,b}	3,19 _{a,b}
Çevre Boyutu	3,53 _a	3,03 _a	3,06 _a	3,31 _a
Sembol Boyutu	3,44 _a	3,36 _a	3,16 _a	3,31 _a
Vizyon Boyutu	3,47 _a	3,25 _a	3,06 _a	3,63 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,59 _a	3,22 _a	3,13 _a	3,43 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,69 _a	3,46 _a	3,48 _a	3,72 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplararası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.8’de, kurumda çalışma süresine göre kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; incelenen kurumda çalışma süresi kategorilerine göre sadece “*rekabet boyutunun*” [$F(3,124)=3,51, p=0,017$] anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; *rekabet boyutu* kapsamında “0-5 yıl kurumda çalışma süresi grubunun ($\bar{X}=3,40$)”, “6-10 yıl kurumda çalışma süresi grubundan ($\bar{X}=2,82$); anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Buna göre “ $H_{1.1.7}$: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü kurumda çalışma süresine göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumda çalışma sürelerine göre çalışanların kurum kültürüne bakışına baktığımızda on dokuz boyutta anlamlı bir farklılaşma gözükmezken, 0-5 yıl arası kurumda çalışanların en yoğun rekabet algısına sahip oldukları, bunu 16 yıl ve üstü grubunun izlediği görülmektedir.

Rekabet en fazla bu iki grupta gözükmekte, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanların rekabetten uzak oldukları gözlenmektedir.

Bu iki grubun muhtemelen yükselme, terfi gibi durumlardan olumsuz etkilendikleri, sayısal fazlalıklarının bir üst klasmana yükselme noktasında endişe teşkil ettiği söylenebilir.

Tablo 6.9: X-Y sağlık kurumları arasında kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

	Birleşen Kurum*	
	X Sağlık (N=33)	Y Sağlık (N=33)
	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,27 _a	3,81 _b
Yönetimin Başarısı Boyutu	2,92 _a	3,64 _b
Yönetimin İşbirliği Boyutu	2,89 _a	3,65 _b
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,14 _a	3,80 _b
İletişim Boyutu	2,90 _a	3,66 _b
Ödüllendirme Boyutu	2,83 _a	3,14 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	2,85 _a	3,54 _b
Denetim Boyutu	3,42 _a	3,58 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	2,69 _a	3,53 _b
Kararlara Katılım Boyutu	3,05 _a	3,49 _b
Güven Boyutu	3,09 _a	3,48 _a
Amaç Birliği Boyutu	2,74 _a	3,23 _b
Bağlılık Boyutu	3,31 _a	3,88 _b
Prosedür Boyutu	3,28 _a	3,02 _a
Rekabet Boyutu	3,33 _a	2,80 _b
Çevre Boyutu	3,36 _a	3,39 _a
Sembol Boyutu	3,11 _a	3,64 _b
Vizyon Boyutu	3,23 _a	3,87 _b
Takım Çalışması Boyutu	3,18 _a	3,73 _b
Diğer Kültür Boyutu	3,55 _a	3,83 _a

* Altsimge harfleri gruplar arası karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p<0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.9’da, X-Y kurumları arasında kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; X-Y kurumları arasında, “*yönetimin yönlendirmesi boyutunun*” ($t_{50,056}=-2,702$, $p<0,01$), “*yönetimin başarısı boyutunun*” ($t_{64}=-2,995$, $p<0,01$), “*yönetimin işbirliği boyutunun*” ($t_{59,111}=-3,478$, $p<0,01$), “*şirketin işbirliği boyutunun*

($t_{64}=-3,431$, $p<0,01$), *iletişim boyutunun* ($t_{64}=-3,964$, $p<0,001$), *değişim ve uyum boyutunun* ($t_{64}=-3,267$, $p<0,05$), *çalışma ortamı boyutunun* ($t_{64}=-3,351$, $p<0,01$), *kararlara katılım boyutunun* ($t_{64}=-2,261$, $p<0,05$), “*amaç birliği boyutunun*” ($t_{64}=-2,042$, $p<0,05$), “*bağlılık boyutunun*” ($t_{64}=-3,433$, $p<0,01$), “*rekabet boyutunun*” ($t_{64}=2,619$, $p<0,05$), “*sembol boyutunun*” ($t_{64}=-2,492$, $p<0,05$), “*vizyon boyutunun*” ($t_{64}=-2,961$, $p<0,01$), “*takım çalışması boyutunun*” ($t_{60,263}=-2,701$, $p<0,01$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

Bu doğrultuda yukarıda anlamlı olduğu belirtilen “*rekabet boyutu*” hariç tüm boyutlarda, X kurumunun Y kurumundan istatistiki olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

X Sağlık ve Y Sağlık şirketleri arasında gerçekleşen birleşmeyi kurum kültürü ekseninde ele aldığımızda enteresan bir tablo ile karşılaşmaktayız. Kurum kültürünün yirmi alt boyutundan 14’ünde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma tablosu ortaya çıkmaktadır.

Bu tablonun on üç maddesinde ana şirket olan X Sağlık yerine Y Sağlık şirketinin yüksek oranda olumlu görüşe sahip olduğu, X Sağlık şirketinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tek boyutun ise *rekabet boyutu* olduğu görülmektedir.

Buna göre; birleşen taraf olan Y Sağlık şirketinin birleşme sonucu olan kurumsal yapıdan memnun olan taraf olduğu, birleşmenin Y Sağlık şirketine yaradığı, X Sağlık şirketinden gelen çalışanların yüksek rekabet algıları ile durumu değiştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 6.10: Z-Q medya kurumları arasında kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

	Birleşen Kurum*	
	Z Medya (N=31)	Q Medya (N=32)
	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,44 _a	3,28 _a
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,13 _a	3,04 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	3,04 _a	2,97 _a
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,57 _a	3,45 _a
İletişim Boyutu	3,35 _a	3,20 _a
Ödüllendirme Boyutu	2,79 _a	2,71 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	3,37 _a	3,20 _a
Denetim Boyutu	3,32 _a	3,50 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	2,98 _a	3,11 _a
Kararlara Katılım Boyutu	3,20 _a	3,09 _a
Güven Boyutu	3,48 _a	3,41 _a
Amaç Birliği Boyutu	2,95 _a	2,84 _a
Bağlılık Boyutu	3,49 _a	3,29 _a
Prosedür Boyutu	3,32 _a	3,24 _a
Rekabet Boyutu	3,26 _a	3,25 _a
Çevre Boyutu	3,45 _a	3,03 _a
Sembol Boyutu	3,33 _a	3,37 _a
Vizyon Boyutu	3,27 _a	3,14 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,52 _a	3,22 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,81 _a	3,23 _b

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.10’da, Z-Q kurumları arasında kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; Z-Q kurumları arasında sadece “*diğer kültür boyutunun*” ($t_{54,633}=3,117$, $p<0,01$), anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

Kurumlar arası karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; “*diğer kültür boyutu*” kapsamında “Z kurumunun ($\bar{X}=3,81$)”, “Q kurumundan ($\bar{X}=3,23$) anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Z Medya ile Q Medya arasında gerçekleşen şirket birleşmesinin sonucunda ortaya çıkan kurum kültürü algısının iki şirket çalışanları arasında algısını incelediğimizde, iki şirket arasındaki anlamlı tek farklılaşmanın *diğer kültür boyutu* kapsamında olduğunu görüyoruz.

Buna göre, Geçmişe dair anılar, olaylar, öykülerin yenilere aktarımı; şirketin ve bölümlerin kendilerine ait terminolojilerinin olması, tören ve toplantıların önemli görülmesi gibi hususlarda Z Medyanın yüksek oranda olumlu görüşe sahip olduğu Q Medyanın ise düşük algıya sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre Z Medya çalışanlarının Q Medya çalışanlarına nazaran kurum kültürüne yönelik daha duygusal bağlılık hissettikleri söylenebilir.

Tablo 6.11: Birleşme etkisine göre kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

	Birleşme Etkisi*	
	Ana Şirketler (X+Z) (N=64)	Birleşen Şirketler (Y+Q) (N=65)
	Ort.	Ort.
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,36 _a	3,55 _a
Yönetimin Başarısı Boyutu	3,02 _a	3,34 _a
Yönetimin İşbirliği Boyutu	2,96 _a	3,31 _b
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,35 _a	3,63 _a
İletişim Boyutu	3,12 _a	3,43 _b
Ödüllendirme Boyutu	2,81 _a	2,93 _a
Değişim ve Uyum Boyutu	3,10 _a	3,37 _a
Denetim Boyutu	3,38 _a	3,54 _a
Çalışma Ortamı Boyutu	2,83 _a	3,32 _b
Kararlara Katılım Boyutu	3,12 _a	3,29 _a
Güven Boyutu	3,28 _a	3,45 _a
Amaç Birliği Boyutu	2,84 _a	3,04 _a
Bağlılık Boyutu	3,40 _a	3,59 _a
Prosedür Boyutu	3,30 _a	3,13 _a
Rekabet Boyutu	3,30 _a	3,02 _a
Çevre Boyutu	3,41 _a	3,22 _a
Sembol Boyutu	3,22 _a	3,50 _a
Vizyon Boyutu	3,25 _a	3,51 _a
Takım Çalışması Boyutu	3,35 _a	3,48 _a
Diğer Kültür Boyutu	3,68 _a	3,54 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.11’de, birleşme etkisine göre [ana şirketler (X+Z) ve birleşen şirketler (Y+Q) arasındaki] kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; ana şirketler ile birleşen şirketler arasında, “*yönetimin işbirliği boyutunun* ($t_{127}=-2,166$, $p<0,05$), *iletişim boyutunun* ($t_{127}=-2,080$, $p<0,05$), *çalışma ortamı boyutunun* ($t_{120,914}=-2,760$, $p<0,01$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

Bu doğrultuda yukarıda anlamlı olduğu belirtilen tüm boyutlarda, birleşen şirketlerin ana şirketlerden istatistiki olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Ele aldığımız iki farklı şirket birleşmesinde ana şirket ve birleşen şirket şeklinde oluşturulan kategori ile, birleşmenin hangi tarafında olunduğunun kurum kültürü algısını nasıl etkilediğini incelemek için çıkarılan tabloya göre; istatistiki olarak anlam taşıyıp taşıyıp duruma bakmadan farklılaşmalar ele alındığında yirmi boyutun dördünde ana şirket kategorisinin olumlu görüşe sahip olduğu on altı kategoride birleşen şirketin olumlu görüşe sahip olduğu görülmektedir.

Anlamlı olarak farklılaşan, istatistiki değer taşıyan *yönetimin işbirliği boyutu*, *iletişim boyutu*, *çalışma ortamı boyutu* kategorilerinin tamamında birleşen şirketlerin yüksek oranda olumlu görüşe sahip olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6.12: Kurum bazında kurum kültürü boyutlarının karşılaştırılması

	Birleşen Kurum*				Toplam
	X Sağlık (N=33)	Y Sağlık (N=33)	Z Medya (N=31)	Q Medya (N=32)	
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	
Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	3,27 _a	3,81 _b	3,44 _{a,b}	3,28 _a	3,45
Yönetimin Başarısı Boyutu	2,92 _a	3,64 _b	3,13 _a	3,04 _a	3,18
Yönetimin İşbirliği Boyutu	2,89 _a	3,65 _b	3,04 _a	2,97 _a	3,14
Şirketin İşbirliği Boyutu	3,14 _a	3,80 _b	3,57 _b	3,45 _{a,b}	3,49
İletişim Boyutu	2,90 _a	3,66 _b	3,35 _{b,c}	3,20 _{a,c}	3,28
Ödüllendirme Boyutu	2,83 _a	3,14 _a	2,79 _a	2,71 _a	2,87
Değişim ve Uyum Boyutu	2,85 _a	3,54 _b	3,37 _b	3,20 _{a,b}	3,24
Denetim Boyutu	3,42 _a	3,58 _a	3,32 _a	3,50 _a	3,46
Çalışma Ortamı Boyutu	2,69 _a	3,53 _b	2,98 _a	3,11 _{a,b}	3,08
Kararlara Katılım Boyutu	3,05 _a	3,49 _a	3,20 _a	3,09 _a	3,21
Güven Boyutu	3,09 _a	3,48 _a	3,48 _a	3,41 _a	3,36
Amaç Birliği Boyutu	2,74 _a	3,23 _a	2,95 _a	2,84 _a	2,94
Bağlılık Boyutu	3,31 _a	3,88 _b	3,49 _a	3,29 _a	3,49
Prosedür Boyutu	3,28 _a	3,02 _a	3,32 _a	3,24 _a	3,21
Rekabet Boyutu	3,33 _a	2,80 _a	3,26 _a	3,25 _a	3,16
Çevre Boyutu	3,36 _a	3,39 _a	3,45 _a	3,03 _a	3,31
Sembol Boyutu	3,11 _a	3,64 _a	3,33 _a	3,37 _a	3,36
Vizyon Boyutu	3,23 _a	3,87 _b	3,27 _a	3,14 _a	3,38
Takım Çalışması Boyutu	3,18 _a	3,73 _b	3,52 _{a,b}	3,22 _a	3,41
Diğer Kültür Boyutu	3,55 _{a,b}	3,83 _a	3,81 _a	3,23 _b	3,61

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplararası ortalamalar $p<0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.12’de, kurum bazında kurum kültürü boyut ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; incelenen kurumlara göre “*yönetimin yönlendirmesi boyutunun*” [$F(3,125)=3,36$, $p=0,021$], “*yönetimin başarısı boyutunun*” [$F(3,125)=3,43$, $p=0,019$], “*yönetimin işbirliği boyutunun*” [$F(3,125)=4,93$, $p=0,003$], “*şirketin işbirliği boyutunun*” [$F(3,125)=4,15$, $p=0,008$], “*iletişim boyutunun*” [$F(3,125)=4,73$, $p=0,004$], “*değişim ve uyum boyutunun*” [$F(3,125)=4,58$, $p=0,004$], “*çalışma ortamı boyutunun*”

[F(3,125)=4,01, p=0,009], “*bağlılık boyutunun*” [F(3,125)=4,35, p=0,006], “*vizyon boyutunun*” [F(3,125)=4,28, p=0,006], “*takım çalışması boyutunun*” [F(3,125)=3,09, p=0,030] ve “*diğer kültür boyutunun*” [F(3,125)=4,77, p=0,003] anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; *yönetimin yönlendirmesi boyutu kapsamında* “Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,81$) aynı anda hem “X Sağlık kurumundan ($\bar{X}=3,27$) hem de “Q Medya kurumundan ($\bar{X}=3,28$); *yönetimin başarısı boyutu kapsamında* “Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,64$) aynı anda hem “X Sağlık kurumundan ($\bar{X}=2,92$) hem “Z Medya kurumundan” ($\bar{X}=3,13$) hem de “Q Medya kurumundan” ($\bar{X}=3,04$); *yönetimin işbirliği boyutu kapsamında* “Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,65$) aynı anda hem “X Sağlık kurumundan ($\bar{X}=2,89$) hem “Z Medya kurumundan” ($\bar{X}=3,04$) hem de “Q Medya kurumundan” ($\bar{X}=2,97$); *şirketin işbirliği boyutu kapsamında* hem “Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,80$) hem de “Z Medya kurumunun” ($\bar{X}=3,57$), X Sağlık kurumundan” ($\bar{X}=3,14$); *iletişim boyutu kapsamında* Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,66$) aynı anda Z Medya kurumu ($\bar{X}=3,35$), Q Medya ($\bar{X}=3,20$), ve X Sağlık kurumundan ($\bar{X}=2,90$); *değişim ve uyum boyutu kapsamında* Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,54$) aynı anda; “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=3,37$), Q Medya kurumu ($\bar{X}=3,20$); X Sağlık kurumundan ($\bar{X}=2,85$) *çalışma ortamı boyutu kapsamında* Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,53$) aynı anda “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=3,49$), Q Medya kurumu ($\bar{X}=3,29$) ve X Sağlık kurumundan ($\bar{X}=2,69$) *bağlılık boyutu kapsamında* X Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,31$) aynı anda; Y Sağlık kurumu ($\bar{X}=3,88$), “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=2,98$), ve Q Medya kurumu”ndan ($\bar{X}=3,11$); *vizyon boyutu kapsamında* Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,87$) aynı anda; “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=3,27$), X Sağlık kurumu ($\bar{X}=3,23$) ve Q Medya kurumu”ndan ($\bar{X}=3,14$); *takım çalışması boyutu kapsamında* Y Sağlık kurumunun ($\bar{X}=3,73$) aynı anda; “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=3,52$), Q Medya kurumu ($\bar{X}=3,22$) ve X Sağlık kurumundan ($\bar{X}=3,18$); *diğer kültür boyutu kapsamında* Y Sağlık kurumu ($\bar{X}=3,83$) ile Z Medya kurumu ($\bar{X}=3,81$), X Sağlık kurumu ($\bar{X}=3,55$) ve Q Medya kurumu”ndan ($\bar{X}=3,23$); anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir $p<0,05$.

Birleşme yaşayan dört kurum birbirleri ile kıyaslandığında; genel farklılaşmaya baktığımızda Y Sağlık şirketinin Z Medya, Q Medya ve X Sağlık şeklinde sıralandıklarını; istatistiki olarak anlamlı olarak farklılaşmaya baktığımızda yine aynı sıralanma ile karşılaşmaktayız. Buna göre, kurum kültürü algısı en yüksek şirketin bariz şekilde Y Sağlık şirketi olduğu söylenebilir.

Tablo 6.13: Kurum bazında ve birleşme etkisine göre genel kurum kültürünün karşılaştırılması

		Kurum Kültürü (Genel)
		Ort
Birleşen Kurum*	X Sağlık_a	3,11
	Y Sağlık_b	3,54
	Z Medya_{a,b}	3,30
	Q Medya_{a,b}	3,18
	Toplam	3,28
Birleşme Etkisi*	Ana Şirketler (X+Z)_a	3,20
	Birleşen Şirketler (Y+Q)_a	3,36
	Toplam	3,28

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p<0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.13’de, kurum bazında ve birleşme etkisine göre genel kurum kültürünün istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; incelenen kurumlardan Birleşen Kurum (X Sağlık+Y Sağlık) [$F(3,125)=3,119$, $p=0,029$], diğerlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). “ $H_{1.2}$: Şirket birleşmelerinde kurumsal değişkenlere (birleşme etkisi) göre birleşen şirketlerin kurum kültürü anlayışı farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Kurum kültürü algısını şirket birleşmelerine göre incelediğimizde, ilk birleşme olan X Sağlık ve Y Sağlık şirketleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu, birleşen taraf olan Y Sağlık şirketinin önemli oranda değerlerinin yüksek çıktığını, yeni kurum kültürü dengesinin belirleyicisinin Y Sağlık şirketinin olacağını öngörmek mümkündür. Z Medya ve Q Medya şirket birleşmesinin neticesinde yeni kurum kültürü dengesinin herhangi bir tarafın baskın karakter yansıtmayacağını söylemek de mümkündür. Ana şirketler kategorisi birleşen şirketler kategorisi şeklinde iki kategori halindeki değerlendirmede ise, anlamlı bir farklılaşmanın gözlenmediği görülmektedir.

Tablo 6.14: (Genel) Kurum kültürünün (genel) iş tatmini üzerindeki etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	Korelasyon		
	β	Std. Hata	Beta			Sıfır Sıralı	Kısmi	Kısım
(Sabit Terim)	0,202	0,200	-	1,011	0,314	-	-	-
Kurum Kültürü	0,989	0,060	0,827	16,565	0,000	0,827	0,827	0,827

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 6.14’te, oluşturulan genel kurum kültürü bağımsız değişkeni ile oluşturulan genel iş tatmini bağımlı değişkeni arasındaki ilişki, diğer bir deyişle kurum kültürünün iş tatmini etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa da ne nerece etkilediği incelenmiştir. Öncelikle doğrusal basit regresyon analizinin varsayımları kontrol edilmiştir. Regresyon analizi için yeterli örnek sayısı için “ $N \geq 50 + 8 \times$ bağımsız değişken sayısı” formülü kullanılır (Tabachnick ve Fidell 2007, 123). Buna göre Tablo 6.14’teki regresyon analizi için araştırmamızdaki örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r=0,827$ ($p<0,001$) olarak hesaplanmıştır, bu doğrultuda bağımsız ve bağımlı değişken arasında yüksek bir korelasyon bulunması varsayımını da sağlamıştır.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin değerler incelendiğinde, bağımsız değişkenin (kurum kültürü) bağımlı değişken üzerindeki varyansın yüzde68’sini ($R^2=0,68$) açıkladığı görülmektedir. Tablo6.14’teki modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri incelendiğinde, bağımsız değişkenin (kurum kültürü) (yüzde5 anlamlılık düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Sabit terim 0,202 olarak bulunmuştur. Kurum kültürüne ait parametre değeri 0,989’dır ($\beta= 0,989$). Kurum kültürü bir birim arttığında iş tatmini 0,989 birim artmaktadır. Bu doğrultuda örneklemimiz kapsamında, kurum kültürünün iş tatminini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. “H₃: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kurum kültüründeki değişimler iş tatminini etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.15: Cinsiyet, eğitim ve yaşa göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması

	Cinsiyet*		Eğitim*			Yaş*		
	Kadın	Erkek	Lise ve Altı	Üni-verseite	Lisans-üstü	21-31	32 - 42	43+
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,25 _a	3,26 _a	3,41 _a	3,24 _a	3,18 _a	3,03_a	3,18_{a,b}	3,64_b
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,57 _a	3,68 _a	4,06_a	3,55_b	3,68_{a,b}	3,69 _a	3,51 _a	3,82 _a
Arasında değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,47 _a	3,78 _a	3,59 _a	3,70 _a	3,59 _a	3,67 _a	3,59 _a	3,79 _a
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,83 _a	3,67 _a	3,65 _a	3,76 _a	3,68 _a	3,94 _a	3,60 _a	3,76 _a
Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından	3,14 _a	2,91 _a	2,94 _a	2,96 _a	3,23 _a	3,22 _a	2,85 _a	3,03 _a
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,08 _a	2,90 _a	2,94 _a	2,90 _a	3,27 _a	3,28_a	2,72_b	3,09_{a,b}
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,65 _a	3,38 _a	3,59 _a	3,51 _a	3,32 _a	3,50 _a	3,32 _a	3,76 _a
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,82 _a	3,73 _a	3,82 _a	3,78 _a	3,68 _a	3,75 _a	3,70 _a	3,91 _a
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,86 _a	3,87 _a	3,76 _a	3,90 _a	3,82 _a	3,83 _a	3,81 _a	4,00 _a
Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından	3,37 _a	3,47 _a	3,29 _a	3,49 _a	3,27 _a	3,53_{a,b}	3,19_a	3,76_b
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,51 _a	3,73 _a	3,53 _a	3,67 _a	3,64 _a	3,83_{a,b}	3,41_a	3,88_b
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,25 _a	3,34 _a	3,71 _a	3,20 _a	3,41 _a	3,44_{a,b}	3,07_a	3,58_b
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3,04 _a	2,87 _a	3,00 _a	2,87 _a	3,18 _a	3,06_{a,b}	2,67_a	3,30_b
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	2,90 _a	2,95 _a	2,71 _a	2,95 _a	3,00 _a	3,22_a	2,67_b	3,09_{a,b}
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,21 _a	3,34 _a	3,29 _a	3,28 _a	3,32 _a	3,17_{a,b}	3,15_a	3,67_b
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	3,35 _a	3,61 _a	3,41 _a	3,54 _a	3,45 _a	3,67_{a,b}	3,23_a	3,85_b
Çalışma şartları bakımından	3,49 _a	3,41 _a	3,82 _a	3,29 _a	3,73 _a	3,61 _a	3,31 _a	3,48 _a
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından	3,65 _a	3,71 _a	4,06 _a	3,63 _a	3,64 _a	3,75 _a	3,58 _a	3,82 _a
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından	3,39 _a	3,49 _a	3,59 _a	3,39 _a	3,59 _a	3,81_a	3,04_b	3,82_a
Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	4,06 _a	3,91 _a	4,06 _a	3,92 _a	4,09 _a	4,17 _a	3,78 _a	4,09 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.15’de, cinsiyet, eğitim durumu ve yaşa göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda cinsiyete göre iş tatmini ölçeği maddelerinin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; cinsiyete göre hiçbir kurum kültürü boyutunun istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). “ $H_{2.1.1}$: Şirket birleşmelerinde iş tatmini cinsiyete göre farklılaşır.” hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda eğitime göre “Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından” maddesinin [$F(2,126)=1,993$, $p=0,01$], anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; “*Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından*” maddesi kapsamında “lise ve altı eğitim görenler grubu”nun ($\bar{X}=4,06$), sonucu ile “lisansüstü eğitim görenler ($\bar{X}=3,68$) ve “üniversite (lisans) düzeyinde eğitim görenler” grubundan anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre “ $H_{2.1.2}$: Şirket birleşmelerinde iş tatmini eğitime göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda yaşa göre “*Beni her zaman meşgul etmesi bakımından*” maddesinin [$F(2,126)=3,020$, $p=0,052$], “*Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından*” maddesinin [$F(2,126)=3,664$, $p=0,020$], “*Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından*” maddesinin [$F(2,126)=3,185$, $p=0,064$], “*İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından maddesinin*” [$F(2,126)=3,192$, $p=0,064$], “*Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından*” maddesinin [$F(2,126)=4,673$, $p=0,046$], “*İş içinde terfi olanağının olması bakımından*” maddesinin [$F(2,126)=4,063$, $p=0,090$], “*Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından*” maddesinin [$F(2,126)=3,163$, $p=0,1$], “*İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından maddesinin*” [$F(2,126)=4,766$, $p=0,023$], “*Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından maddesinin*” [$F(2,126)=9,533$, $p=0,01$], anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; “*Beni her zaman meşgul etmesi bakımından*” maddesi kapsamında “43+ yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,64$), “32-42 yaş grubu” ($\bar{X}=3,18$) ve “21-31 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=3,03$); “*Amirimin karar vermedeki yeteneği*” maddesi kapsamında “21-31 yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,28$); “43+ yaş grubu” ($\bar{X}=3,09$) ve “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=2,72$); “*Başka kişilere ne*

yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından” maddesi kapsamında “43+ yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,76$) sonucu ile “21-31 yaş grubu” ($\bar{X}=3,53$) ve “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=3,19$); “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” maddesi kapsamında “43+ yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,88$) sonucu ile “21-31 yaş grubu” ($\bar{X}=3,83$) ve “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=3,41$); “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” maddesi kapsamında “43+ yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,58$) sonucu ile “21-31 yaş grubu” ($\bar{X}=3,44$) ve “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=3,07$); “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” maddesi kapsamında “43+ yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,30$) “21-31 yaş grubu” ve ($\bar{X}=3,06$) “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=2,67$); “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından” maddesi kapsamında “21-31 yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,22$); “43+ yaş grubu” ($\bar{X}=3,09$) ve “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=2,67$); “Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından maddesi” kapsamında “43+ yaş grubu”nun ($\bar{X}=3,67$) “21-31 yaş grubu” ($\bar{X}=3,17$) ve “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=3,15$); “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından” maddesi kapsamında “43+ yaş grubu” ($\bar{X}=3,85$) sonucu ile “21-31 yaş grubu” ($\bar{X}=3,67$) ve “32-42 yaş grubu”ndan ($\bar{X}=3,23$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<,05$). Buna göre “ $H_{2,1,3}$: Şirket birleşmelerinde iş tatmini yaşa göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik özelliklere göre iş tatmini ölçeği maddelerinin birleşen kurumlarda çalışanların iş tatminindeki etkilerine baktığımızda; kurum kültürü sonuçları ile paralellik oluşturacak şekilde cinsiyetin anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığını gözlemlemek mümkündür. Buna göre, çalışanların iş tatmini sağlayıp sağlamadıkları ile kadın ya da erkek oldukları arasında herhangi bir ilişki yoktur. Eğitime göre tabloya baktığımızda, sadece “Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından” maddesinde anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre; Lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanlar tek başına çalışmayı tercih etmekte, diğer eğitim düzeyindeki çalışanlar takım çalışmalarına daha yatkın görülmektedir. Yaşa göre İş tatmini ölçeği maddeleri ciddi oranda farklılaşmaktadır. Tablonun genel değerlendirmesini 21-31 yaş grubu ile 43+ yaş grubunun iş tatmini oranlarının anlamlı olarak yüksek olduğu, işlerinden genel olarak memnun oldukları 32-42 yaş grubunda olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin önemli oranda düşük olduğu şeklinde yapmak mümkündür.

Tablo 6.16: Statü ve gelire göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması

	Statü*		Gelir Düzeyi*				
	Çalışan	Yönetici	2000 TL ve altı	2000 – 3000 TL	3000 - 5000 TL	5000 - 10000 TL	10000 TL ve üstü
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,17 _a	3,40 _a	3,00 _a	3,00 _a	3,31 _a	3,51 _a	3,29 _a
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,66 _a	3,61 _a	3,55 _{a,b}	3,33 _a	3,83 _b	3,69 _{a,b}	3,43 _{a,b}
Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,54 _a	3,89 _a	3,09_{a,b}	3,27_a	3,76_{b,c}	4,00_c	4,29_{c,d}
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,70 _a	3,80 _a	3,55 _{a,b}	3,50 _a	3,72 _{a,b}	4,04 _b	4,00 _{a,b}
Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından	2,82_a	3,33_b	2,64_a	2,67_a	2,93_a	3,54_b	3,57_{a,b}
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	2,72_a	3,41_b	2,09 _a	2,70 _{a,b}	3,07 _b	3,31 _{b,c}	3,43 _{b,d}
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,44 _a	3,57 _a	3,18 _a	3,33 _a	3,63 _a	3,50 _a	3,43 _a
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,73 _a	3,83 _a	3,00_a	3,63_b	3,87_b	3,96_b	4,00_b
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,85 _a	3,89 _a	3,91_{a,b}	3,47_a	3,92_b	4,12_{b,c}	4,14_{a,b}
Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından	3,23_a	3,78_b	3,27 _{a,b}	3,07 _a	3,46 _{a,b}	3,77 _b	3,71 _{a,b}
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,48_a	3,96_b	3,00_a	3,33_{a,c}	3,67_{a,b}	4,12_b	4,14_{b,c}
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,12_a	3,63_b	2,91 _{a,b}	3,00 _a	3,37 _{a,b}	3,65 _b	3,43 _{a,b}
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,76_a	3,26_b	2,73_{a,b}	2,33_a	2,98_b	3,46_{b,c}	3,57_{b,d}
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	2,72_a	3,30_b	2,73_{a,b}	2,33_a	2,96_b	3,42_{b,c}	3,71_{b,d}
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,03_a	3,76_b	2,82_{a,b}	2,73_a	3,33_{b,c}	3,77_{c,d}	4,29_d
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	3,30_a	3,89_b	2,91_a	3,07_a	3,63_b	3,88_b	4,00_b
Çalışma şartları bakımından	3,31 _a	3,67 _a	3,09 _a	3,20 _a	3,39 _a	3,96 _b	3,43 _{a,b}
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından	3,62 _a	3,80 _a	3,73 _a	3,53 _a	3,72 _a	3,81 _a	3,57 _a
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından	3,27_a	3,78_b	3,18_{a,b}	2,90_a	3,54_b	3,92_{b,c}	3,86_{a,b}
Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	3,90 _a	4,09 _a	4,18 _{a,b}	3,60 _a	3,98 _{a,b}	4,27 _b	4,00 _{a,b}

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar p<0,05 düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.16’da, Statüye göre çalışan ve yönetici grupları arasında iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılmasının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; çalışan ve yönetici grupları arasında, “*Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından*” maddesinin ($t_{110,982}=-2,339$, $p<0,02$), “*Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından*” maddesinin ($t_{113,269}=-2,995$, $p<0,01$), “*Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından*” maddesinin ($t_{109,949}=-3,366$, $p<0,01$), “*kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından*” maddesinin ($t_{127}=-2,460$, $p<0,15$), “*iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından*” maddesinin ($t_{127}=-2,609$, $p<0,010$),

“*Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından*” maddesinin ($t_{108,882}=-2,376$, $p<0,019$), “*İş içinde terfi olanağımın olması bakımından*” maddesinin ($t_{127}=-2,485$, $p<0,014$), “*Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından*” maddesinin ($t_{105,895}=-3,692$, $p<0,01$), İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından maddesinin ($t_{127}=-3,528$, $p<0,01$), “*Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından*” maddesinin ($t_{112,051}=-2,503$, $p<0,014$), anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Bu doğrultuda yukarıda ele alınan tüm maddelerde yönetici grubunun çalışan grubundan istatistiki olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre “ $H_{2.1.4}$: Şirket birleşmelerinde iş tatmini statüye göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.16’da gelire göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara göre “*Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından*” maddesinin [$F(4,124)=3,249$, $p=0,14$], “*Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından maddesinin*” [$F(4,124)=2,393$, $p=0,54$], “*Bana sabit bir iş sağlaması bakımından maddesinin*” [$F(4,124)=3,010$, $p=0,21$], “*Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından maddesinin*” [$F(4,124)=2,530$, $p=0,44$], “*Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından*” maddesinin [$F(4,124)=3,466$, $p=0,010$], “*Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından*” maddesinin [$F(4,124)=3,829$, $p=0,006$], “*İş içinde terfi olanağımın olması bakımından maddesinin*” [$F(4,124)=3,476$, $p=0,010$], “*Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından*” maddesinin [$F(4,124)=4,998$, $p=0,001$], “*İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından*”

maddesinin $[F(4,124)=3,341, p=0,012]$ “Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından maddesinin” $[F(4,124)=3,136, p=0,017]$ olacak şekilde anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından” maddesi kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=4,29$), aynı anda “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=4,00$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,76$), “2000-3000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,27$), ile “2000 TL ve altı gelir grubu”ndan ($\bar{X}=3,09$), “Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=3,57$), “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,54$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=2,93$), “2000-3000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=2,67$), ile “2000 TL ve altı gelir grubu”ndan ($\bar{X}=2,64$), “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun aynı anda ($\bar{X}=4,00$), “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,96$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,87$), “2000-3000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,63$) ile “2000 TL ve altı gelir grubu”ndan ($\bar{X}=3,00$), “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=4,14$), “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=4,12$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,92$), “2000 TL ve altı gelir grubu” ($\bar{X}=3,91$), ile “2000-3000 TL gelir grubu”ndan ($\bar{X}=3,47$), “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=4,14$), aynı anda “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=4,12$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,67$), “2000-3000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,33$), ile “2000 TL ve altı gelir grubu”ndan ($\bar{X}=3,00$), “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=3,57$), aynı anda “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,46$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=2,98$), “2000 TL ve altı gelir grubu” ($\bar{X}=2,73$), ile “2000-3000 TL gelir grubu”ndan ($\bar{X}=2,33$), “İş içinde terfi olanağının olması bakımından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=3,71$), aynı anda “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,42$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=2,96$), “2000 TL ve altı gelir grubu” ($\bar{X}=2,73$), ile “2000-3000 TL gelir grubu”ndan ($\bar{X}=2,33$), “Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=4,29$), aynı anda “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,77$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,33$), “2000 TL ve altı gelir grubu” ($\bar{X}=2,82$), ile “2000-3000 TL gelir grubu”ndan

($\bar{X}=2,73$), “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından” maddesinin kapsamında “10000 TL ve üstü gelir grubu”nun ($\bar{X}=4,00$), aynı anda “5000 TL-10000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,88$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,63$), “2000-3000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,07$), ile “2000 TL ve altı gelir grubu”ndan ($\bar{X}=2,91$), “Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından” maddesinin kapsamında “5000 TL-10000 TL gelir grubu”nun ($\bar{X}=3,92$), aynı anda “10000 TL ve üstü gelir grubu” ($\bar{X}=3,86$), “3000-5000 TL gelir grubu” ($\bar{X}=3,54$), “2000 TL ve altı gelir grubu” ($\bar{X}=3,18$), ile “2000-3000 TL gelir grubu”ndan ($\bar{X}=2,90$), anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<,05$). Buna göre “ $H_{2.1.5}$: Şirket birleşmelerinde iş tatmini gelire göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Statüye göre iş tatmini ölçeği maddelerine baktığımızda, istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu on maddenin tamamında yöneticilerin iş tatmini çalışanlara göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Yöneticiler çalışanlara göre işten daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

Gelir durumuna göre oluşturulan dağılım beş kategoriye ayrılmıştır. Bununla gelir düzeyleri arasındaki sırasal ilişkinin iş tatminine de aynı oranda yansıyor yansımadığı gözlenmek istenmiştir.

Buna göre; gelirin artışı ile iş tatmininin arttığını genel olarak ücret düzeyi ile iş tatminin doğrusal bir bağıntı içerdiğini; bazı maddelerde 2000-3000 TL gelir düzeyindeki çalışanların 2000 TL ve altı gelir düzeyine sahip olanlardan daha düşük iş tatmini oranlarına sahip olduklarını gözlemlemek mümkündür. Tablonun geneline göre; en problemlili grubun 2000-3000 TL düzeyinde gelire sahip olan çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 6.17: Mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresine göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması

	Mesleki Tecrübe*				Kurumda Çalışma Süresi*			
	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16+ Yıl	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16+ Yıl
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,04 _{a,b}	2,96 _a	2,93 _a	3,56 _b	3,11 _a	3,45 _a	3,25 _a	3,38 _a
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	3,65 _{a,b}	3,52 _{a,b}	3,28 _a	3,80 _b	3,69 _a	3,62 _a	3,51 _a	3,62 _a
Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,65 _a	3,56 _a	3,48 _a	3,77 _a	3,68 _a	3,85 _a	3,22 _a	3,69 _a
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	4,00 _a	3,64 _a	3,54 _a	3,74 _a	3,82 _a	3,65 _a	3,40 _a	3,94 _a
Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından	3,30 _a	2,96 _a	2,90 _a	2,93 _a	3,11 _a	3,00 _a	2,53 _a	3,06 _a
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,22 _a	3,00 _a	2,70 _a	2,95 _a	3,03 _a	3,12 _a	2,17 _b	3,25 _a
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,65 _a	3,48 _a	2,72 _b	3,67 _a	3,61 _a	3,24 _a	3,26 _a	3,75 _a
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,91 _a	3,48 _a	3,59 _a	3,89 _a	3,71 _a	3,88 _a	3,63 _a	3,88 _a
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,87 _a	3,88 _a	3,54 _a	3,97 _a	3,89 _a	3,88 _a	3,64 _a	4,00 _a
Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından	3,57 _a	3,36 _a	3,12 _a	3,51 _a	3,53 _a	3,24 _a	3,14 _a	3,75 _a
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,65 _a	3,68 _a	3,33 _a	3,74 _a	3,69 _a	3,68 _{a,b}	3,10 _b	4,00 _a
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,48 _a	3,16 _a	3,02 _a	3,39 _a	3,26 _{a,c,d}	3,50 _{a,b}	2,72 _c	3,69 _{b,d}
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3,17 _a	2,52 _a	2,85 _a	3,05 _a	2,98 _a	2,88 _a	2,64 _a	3,19 _a
İş içinde terfi olanağının olması bakımından	3,39 _a	2,80 _{a,b}	3,10 _{a,b}	2,75 _b	3,19 _a	2,71 _{a,b}	2,35 _b	3,00 _{a,b}
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,13 _a	3,20 _a	3,31 _a	3,38 _a	3,19 _{a,c,d}	3,53 _{a,b}	2,78 _c	3,69 _{b,d}
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	3,57 _a	3,56 _a	3,43 _a	3,49 _a	3,50 _a	3,65 _a	3,15 _a	3,62 _a
Çalışma şartları bakımından	3,57 _a	3,32 _a	3,37 _a	3,46 _a	3,44 _a	3,68 _a	3,08 _a	3,31 _a
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından	3,83 _a	3,48 _a	3,68 _a	3,72 _a	3,61 _a	3,74 _a	3,86 _a	3,69 _a
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından	3,87 _a	3,20 _a	3,22 _a	3,48 _a	3,60 _a	3,44 _{a,b}	2,79 _b	3,63 _a
Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	4,17 _a	3,96 _a	3,60 _a	4,02 _a	4,21 _a	3,74 _{b,c}	3,35 _b	4,19 _{a,c}

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar p<0,05 düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.17’de, mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresine göre iş tatmini ölçeği maddelerinin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Mesleki tecrübe kategorisinde elde edilen bulgulara göre; “*vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım bakımından*” maddesinin [$F(3,125)=3,3,894$, $p=0,011$], anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; mesleki tecrübeye göre iş tatmin ölçeği maddelerinden “*vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından*” maddesine göre “16 yıl ve üstü grubu”nun ($\bar{X}=3,67$) aynı anda “0-5 yıl grubu” ($\bar{X}=3,65$) “6-10 yıl grubu” ($\bar{X}=3,48$) ile “11-15 yıl grubu”ndan ($\bar{X}=2,72$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir $p<0,05$. Buna göre “ $H_{2.1.6}$: Şirket birleşmelerinde iş tatmini mesleki tecrübeye göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumda çalışma süresi kategorisinde elde edilen bulgulara göre; “*İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından*” maddesinin [$F(3,125)=2,839$, $p=0,041$], ve “*Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden*” maddesinin [$F(3,125)=5,033$, $p=0,003$], anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; kurumda çalışma süresine göre iş tatmini ölçeği maddelerinden “*İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulmasından*” maddesine göre “16 yıl ve üstü grubu”nun ($\bar{X}=3,69$) aynı anda “6-10 yıl grubu” ($\bar{X}=3,50$), “0-5 yıl grubu” ($\bar{X}=3,26$), ile “11-15 yıl grubu”ndan ($\bar{X}=2,72$), “*Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden*” maddesine göre “16 yıl ve üstü grubu”nun ($\bar{X}=4,19$) aynı anda “0-5 yıl grubu” ($\bar{X}=4,21$) “6-10 yıl grubu” ($\bar{X}=3,74$) ile “11-15 yıl grubu”ndan ($\bar{X}=3,35$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir $p<0,05$. Buna göre “ $H_{2.1.7}$: Şirket birleşmelerinde iş tatmini kurumda çalışma süresine göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Mesleki tecrübeye göre iş tatmini maddelerinin çalışanlar tarafından algılanmasına bakıldığında genel olarak 16 yıl ve üstü çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksek çıkarken çalışanların çoğunluğunu oluşturan 6-11 yıl ve 11-15 yıl çalışanlar bu oranlar düşük çıkmakta, 0-5 yıl çalışanlarında altında kalmaktadır. İş hayatının başlangıcında daha iyimser olan çalışanlar iş hayatının ortasında farklı sebeplerle memnuniyet düşüklüğü yaşamakta, 16 ve üstü çalışma süresine ulaşınca istenilen hedeflere ulaşılması ya da durumu kabullenme sonucu tekrar memnuniyet artışı yaşanmaktadır.

Çalışanların ağırlıklı durumuna bakıldığında, iş hayatının başlangıcında olanlar ve iş hayatının sonlarına yaklaşanların toplam çalışanlar arasında ortada kabul edilenlere göre sayılarının düşük olması memnuniyet oranı düşük bir çoğunlukla karşı karşıya olduğumuz sonucunu vermektedir. Kurumda çalışma süresine göre duruma bakıldığında özellikle iki madde önem kazanmaktadır. *“İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından”* maddesine göre 16 yıl ve üstü kurumda çalışanların muhtemelen karar verici oldukları için kararların uygulanmaya konmasını en yüksek oranda olumlu kabul ettikleri, 11-15 yıl arası çalışanların en düşük orana sahip olmaları nedeniyle, alınan karar ve uygulamaların bu grubun isteği doğrultusunda olmadığı, iki grup arasında hiyerarşik ast üst ilişkisi nedeniyle sorunlu gri bir alan büyük olasılıkla rekabet kaynaklı bir problem olduğu söylenebilir.

“Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden” maddesinde de yine benzer bir durum gözlemlemek mümkündür. Bu maddeye göre; 11-15 yıl arası kurumda çalışanların en düşük başarı hissine sahip olması, 16 yıl ve üstü yıl kurumda çalışanlar ile 0-5 yıl kurumda çalışanların yaklaşık aynı oranlarda ve çok yüksek başarı hissine sahip olmaları; büyük olasılıkla yönetici konumunda olan kurumda uzun süredir çalışanların kurumda yeni olanları takdir etme noktasında motive ettikleri bunun da kurumda 0-5 yıl arası çalışanlarda yüksek motivasyona sahip olduğu fakat aynı takdir etme durumunun 11-15 yıl arasındakilere gösterilmediği bunun sonucunda da başarı hissini son derece düşük olduğu söylenebilir. İki kesim arasında gerilimli bir ilişki olduğunu öngörmek mümkündür.

Tablo 6.18: Kurum bazında iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması

	Birleşen Kurum*				Toplam
	X Sağlık (N=33)	Y Sağlık (N=33)	Z Medya (N=31)	Q Medya (N=32)	
	Ort.	Ort.	Ort.	Ort.	
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	2,95 _a	3,30 _{a,b}	3,71 _b	3,07 _a	3,25
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,66 _a	3,58 _a	3,74 _a	3,59 _a	3,64
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,54 _a	3,73 _a	3,81 _a	3,59 _a	3,66
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,69 _a	3,76 _a	3,74 _a	3,75 _a	3,73
Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından	2,94 _a	3,61 _b	2,77 _a	2,66 _a	3,00
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	2,79 _a	3,48 _a	2,87 _a	2,72 _a	2,97
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,56 _a	3,67 _a	3,48 _a	3,22 _a	3,48
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,60 _a	4,12 _b	3,77 _{a,b}	3,56 _a	3,77
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,84 _a	3,94 _a	3,87 _a	3,81 _a	3,87
Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından	3,23 _a	3,64 _a	3,52 _a	3,34 _a	3,43
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,35 _a	3,85 _a	3,87 _a	3,53 _a	3,65
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,13 _a	3,58 _a	3,26 _a	3,25 _a	3,30
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3,12 _{a,b}	3,27 _a	2,68 _{a,b}	2,66 _b	2,94
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	2,94 _a	3,18 _a	2,90 _a	2,69 _a	2,93
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,04 _a	3,55 _a	3,35 _a	3,22 _a	3,29
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	3,02 _a	3,82 _b	3,74 _b	3,47 _{a,b}	3,51
Çalışma şartları bakımından	3,26 _a	3,82 _a	3,42 _a	3,25 _a	3,44
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından	3,54 _a	3,82 _a	3,77 _a	3,63 _a	3,69
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından	3,26 _a	3,82 _a	3,45 _a	3,28 _a	3,45
Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	4,12 _a	3,97 _a	4,00 _a	3,78 _a	3,97

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplar arası ortalamalar $p < 0,05$ düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.18’de, kurum bazında iş tatmini ölçeği maddelerinin ortalamalarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ($p<0,05$) farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; “*Beni her zaman meşgul etmesi bakımından*” maddesinin [$F(3,125)=3,56$, $p=0,029$], “*Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından*” maddesinin [$F(3,125)=5,86$, $p=0,011$], “*Bana sabit bir iş sağlaması bakımından*” maddesinin [$F(3,125)=2,13$, $p=0,041$], “*Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından*” maddesinin [$F(3,125)=3,14$, $p=0,102$], “*İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından*” maddesinin [$F(3,125)=4,310$, $p=0,016$] şeklinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma testi sonuçları incelendiğindeyse; “*Beni her zaman meşgul etmesi bakımından*” maddesi kapsamında “Z Medya kurumu”nun ($\bar{X}=3,71$); aynı anda “Y Sağlık kurumu” ($\bar{X}=3,30$), “Q Medya kurumu” ($\bar{X}=3,07$) ve “X Sağlık kurumu”ndan ($\bar{X}=2,95$); “*Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından*” maddesi kapsamında “Y Sağlık kurumu”nun ($\bar{X}=3,61$) aynı anda; “X Sağlık kurumu” ($\bar{X}=2,94$), “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=2,77$) ve “Q Medya kurumu”ndan ($\bar{X}=2,66$); “*Bana sabit bir iş sağlaması bakımından*” maddesi kapsamında “Y Sağlık kurumu”nun ($\bar{X}=4,12$) aynı anda; “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=3,77$), “X Sağlık kurumu” ($\bar{X}=3,60$) ve “Q Medya kurumu”ndan ($\bar{X}=3,56$); “*Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından*” maddesi kapsamında “Y Sağlık kurumu”nun ($\bar{X}=3,27$) aynı anda; “X Sağlık kurumu” ($\bar{X}=3,12$), “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=2,68$) ve “Q Medya kurumu”ndan ($\bar{X}=2,66$); “*İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından*” maddesi kapsamında “Y Sağlık kurumu”nun ($\bar{X}=3,82$) aynı anda; “Z Medya kurumu” ($\bar{X}=3,74$), “Q Medya kurumu” ($\bar{X}=3,47$) ve “X Sağlık kurumu”ndan ($\bar{X}=3,02$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir $p<0,05$. Buna göre $H_{2.2}$: “Şirket birleşmelerinde kurumsal değişkenlere (birleşme etkisi) göre birleşen şirketlerin iş tatmini anlayışı farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Birleşen dört şirket ayrı ayrı iş tatmini ölçeğine göre incelendiğinde; ölçekte yer alan yirmi maddenin beşinde istatistiki anlamda önemli oranda farklılaşma gözlemlenmektedir.

Buna göre, şirketler hem kendisi ile birleştikleri diğer şirkete göre hem de şirket birleşmesi yaşayan diğer iki şirketle farklılaşmakta, bağımsız bir şirket bağımsız bir kurum kültürü ve iş yaklaşımı örneğini sergilemektedir.

“Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından” maddesine bakarak, X Sağlık ve Y Sağlık şirketleri birleşmesi sonucu oluşan yeni durumda Y Sağlık şirketi çalışanlarının yöneticilerden büyük oranda memnun oldukları, X Sağlık şirketi çalışanlarının ise yöneticilerden o kadar da memnun olmadıkları sonucunu çıkardıkları görülmektedir. Yönetimsel problemlerin bu noktada çıkacağını öngörmek mümkündür.

Z Medya ile Q Medya şirket birleşmelerinde birleşen iki tarafın yöneticilere, yöneticilerin idarecilik özellik ve niteliklerine bakış açısı yaklaşık aynı oranlarda olduğu için, bu iki şirket birleşmesinin idarecilik açısından çalışanlara göre herhangi bir problemle karşılaşmayacağını söylemek mümkündür.

“İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından” maddesine baktığımızda ise, X Sağlık ve Y Sağlık şirketlerinin birleşmesi sonrasında Y Sağlık şirketinin ilgili maddeye Z Sağlık şirketi kökenli çalışanlara nazaran bariz yüksek oranda olumlu tepki vermesi, Y Sağlık şirketi çalışanlarının bireysel inisiyatifi çok daha fazla kullandıkları, yöneticilerin idare ediş tarzı ile beraber değerlendirdiğimizde ise, yöneticilerin çalışanların inisiyatif kullanmalarını muhtemelen teşvik ettiklerini, X Sağlık şirketi kökenlilerin ise, inisiyatif kullanamadıklarını bu durumun ise yöneticilerden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Tablo 6.19: Birleşme etkisine göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılması

	Birleşme Etkisi*	
	Ana Şirketler (X+Z) (N=64)	Birleşen Şirketler (Y+Q) (N=65)
	Ort.	Ort.
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,32 _a	3,19 _a
Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	3,70 _a	3,58 _a
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,67 _a	3,66 _a
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,71 _a	3,75 _a
Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından	2,86 _a	3,14 _a
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	2,83 _a	3,11 _a
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,52 _a	3,45 _a
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,68 _a	3,85 _a
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,86 _a	3,88 _a
Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından	3,37 _a	3,49 _a
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,60 _a	3,69 _a
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	3,19 _a	3,42 _a
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,91 _a	2,97 _a
İş içinde terfi olanağının olması bakımından	2,92 _a	2,94 _a
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,19 _a	3,38 _a
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	3,37 _a	3,65 _a
Çalışma şartları bakımından	3,33 _a	3,54 _a
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından	3,65 _a	3,72 _a
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilme açısından	3,35 _a	3,55 _a
Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden	4,06 _a	3,88 _a

* Altsimge harfleri (varyanslar eşit kabul edildiği durumdaki) çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını yansıtmaktadır. Farklı altsimge harfler anlamlılığın farklı olduğunu ifade etmektedir. Gruplararası ortalamalar p<0,05 düzeyinde birbirinden anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 6.19’da, Ana şirketler (X Sağlık + Z Medya) ile birleşen şirketlerin (Y Sağlık + Q Medya) birleşme etkisine göre iş tatmini ölçeği maddelerinin karşılaştırılmasında anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; birleşme etkisine göre Ana şirketler kategorisi ile birleşen şirketler kategorisinin iş tatmini ölçeği maddeleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu tabloda şirket birleşmelerinde çalışanların iş tatminini karşılaştırırken, birleşme etkisi dediğimiz bir değişken yardımı ile çalışanın birleşmenin iki tarafı olan ana şirket ve birleşen şirketten hangisinde olduğunun etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. X Sağlık (ana) şirketi ile Y Sağlık (birleşen) şirket birleşmesi ile Z Medya (ana) şirketi ile Q Medya (birleşen) şirket birleşmelerinde Ana şirketler (X Sağlık + Z Medya) ile birleşen şirketlerin (Y Sağlık + Q Medya) şeklinde oluşturulan kategorilerin oranlarına baktığımızda bir çalışan için şirket birleşmesinin hangi tarafında bulunduğunun herhangi bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür.

7. TARTIŞMA–SONUÇ

Şirket birleşmelerinde kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkilerini ele aldığımız bu araştırmada yakın tarihte gerçekleşen iki şirket birleşmesi ele alınmıştır. Her birleşme iki ayrı şirketin birleşmesi sonucu gerçekleştiği için toplamda dört farklı şirket kültürü ve çalışanların iş tatmini incelenmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan ankete toplamda 129 kişi katılmıştır. Katılımcıların 50’si kadın, oranı yüzde 38,76; 79’u erkek, oranı yüzde 61, 24 şeklindedir. İlgili şirketlerde çalışanların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim dağılımı yaklaşık yüzde 13 lise ve altı eğitim gören yüzde 87 lisans ve üstü şeklinde sıralanmaktadır. Eğitim düzeyi Türkiye ortalamasının çok üzerinde seyretmektedir. Yaş gruplaması 32-42 yaş grubu yüzde 46,51; 21-31 yaş grubu yüzde 27,91; 43+ yaş grubu yüzde 25,58 şeklinde olup; çalışanların yarısının ortada kümелendiği iki ucun dengeli olduğu bir şekil oluşmaktadır. Katılımcıların yüzde 64,34’ü çalışan, yüzde 35,66’sı yönetici statüsündedir. Gelir tablosunun ağırlık noktası yüzde 42,64 ile 3000 TL ile 5000 TL arası gelire sahip gözükmemektedir. Katılımcılar mesleki tecrübeye göre sıralandığında yüzde 47,29’u yaklaşık yarısı 16 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip iken, kurumda çalışma süresine göre 0-5 yıl arası kurumda çalışma süresi olanların yüzde 48,06 oranına sahip olduğu görülmektedir. Ele alınan dört şirketten katılımcı oranları birbiriyle eşit sayılabilecek durumdadır.

Araştırmanın hipotezlerini tek tek ele alacak olursak; “ H_1 : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü demografiye ve kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) göre farklılaşır.”

Cinsiyet değişkenine göre ele alınan şirketlerin çalışanlarının genel kurum kültürü algısı ölçüldüğünde Tablo 6.2’deki verilere göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. “ H_1 : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü demografiye ve kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) göre farklılaşır.” hipotezi reddedilmiştir.

Eğitim değişkenine göre şirket birleşmelerinde genel kurum kültürü algısı incelendiğinde istatistiki anlamda önemli bir farklılıkla karşılaşılmamıştır. Bu duruma şirketin genel eğitim düzeyinin yüksek olmasının neden olduğu söylenebilir. Tablo6.3 bu durumu göstermektedir. “ $H_{1.1.2}$: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü eğitime göre farklılaşır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yaş değişkenine göre şirket birleşmelerinde genel kurum kültürü algısı incelendiğinde kurum kültürünün alt boyutlarından üçünde anlamlı farklılaşmalar görülmektedir. (Tablo 6.4) Buna göre 21-31 yaş grubunun olumlu bakış açısının hayli yüksek olduğu 43+ yaş grubunun peşinden geldiği, 32-42 yaş grubunda olumlu bakış açısının düşük olduğu görülmektedir. 32-42 yaş grubunun toplam çalışan sayısının yarısını oluşturduğu dikkate alındığında; ilgili yaş grubunun bakış açılarını olumluya çevirecek adımların öncelikle atılması gerektiği söylenebilir. “H_{1.1.3} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü yaşa göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Statü değişkenine göre şirket birleşmelerinde genel kurum kültürü algısı incelendiğinde kurum kültürünün yirmi alt boyutunun onunda yöneticilerin çalışanlara oranla yüksek oranda olumlu bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. (Tablo 6.5) “H_{1.1.4} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü statüye göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Gelir değişkenine göre şirket birleşmelerinde genel kurum kültürü algısı Tablo 6.6’ya göre incelendiğinde kurum kültürünün alt boyutlarından beşinde anlamlı farklılaşmalar görülmektedir. Özellikle 2000-3000 TL gelir grubu ile 5000-10000 TL gelir grubu iki zıt kutbu oluşturmaktadır. “H_{1.1.5}: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü gelire göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Mesleki tecrübeye göre şirket birleşmelerinde genel kurum kültürü incelendiğinde herhangi bir farklılaşma ile karşılaşılmamıştır. (Tablo 6.7) Buna göre mesleki tecrübe ile genel kurum kültürü arasında herhangi bir ilişki olmadığı söylenebilir. “H_{1.1.6} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü mesleki tecrübeye göre farklılaşır.” hipotezi reddedilmiştir.

Kurumda çalışma süresine göre şirket birleşmelerinde genel kurum kültürü algısı Tablo 6.8’e göre incelendiğinde kurum kültürünün alt boyutlarından rekabet boyutunda 0-5 yıl kurumda çalışma süresine sahip olanların en yüksek orana sahip oldukları, 6-10 ve 11-15 yıl kurumda çalışma süresi olanların en düşük oranlara sahip oldukları görülmektedir. Bu nokta ciddi bir problem teşkil etmektedir. “H_{1.1.7} : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü kurumda çalışma süresine göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan şirket birleşmelerini kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) Tablo 6.9, Tablo 6.10, Tablo 6.11, Tablo 6.12, Tablo 6.13'e göre ele alındığında X Sağlık ile Y Sağlık şirketlerinin çalışanlarının genel kurum kültürü algısında önemli farklılaşmalar görülmektedir. Kurum kültürünün 20 alt boyutunun 13'ünde Y Sağlık şirketi çalışanları yüksek oranlara sahip iken, X Sağlık şirketi kökenli çalışanların sadece rekabet boyutunda yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Z Medya ile Q Medya şirketlerinin çalışanlarının genel kurum kültürü algısına baktığımızda sadece tek boyutta, diğer kültür boyutunda Z Medya'nın yüksek oranlara sahip olduğu görülmektedir. Gerçekleşen 2 şirket birleşmesinin ilgili tarafları olan 4 şirketi ana şirketler ve birleşen şirketler kategorisi altında incelediğimizde; "Ana Şirketler "(X+Z) ile "Birleşen Şirketler" (Y+Q) kurum kültürünün alt boyutlarından 3'ünde birleşen şirketler önemli oranda farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın Y Sağlık şirketi kökenli çalışanlardan kaynaklandığı özellikle not edilmelidir. Kurumlar ayrı ayrı birbirleri ile kıyaslandığında; kurum kültürünün 11 alt boyutunda önemli oranda bir farklılaşma görülmekte, bu farklılaşma yine ağırlıklı olarak Y Sağlık lehine Z Sağlık şirketi aleyhine olacak şekilde gerçekleşmektedir. Bu sonuçlara göre "H_{1.2} : Şirket birleşmelerinde kurumsal değişkenlere (birleşme etkisi) göre birleşen şirketlerin kurum kültürü anlayışı farklılaşır." hipotezi kabul edilmiştir.

İlgili tüm alt hipotezlerin topluca değerlendirilmesiyle birlikte "H₁ : Şirket birleşmelerinde kurum kültürü demografiye ve kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) göre farklılaşır." hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmamızın bir diğer hipotezine göre ; "H₂ : Şirket birleşmelerinde iş tatmini demografiye ve kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) göre farklılaşır." duruma bakacak olursak;

Cinsiyet değişkenine göre ele alınan şirketlerin çalışanlarının iş tatmini algısı ölçüldüğünde (Tablo 6.15) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. "H_{2.1.1} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini cinsiyete göre farklılaşır." hipotezi reddedilmiştir.

Eğitim değişkenine göre şirket birleşmelerinde iş tatmini algısı incelendiğinde (Tablo 6.15) "Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından" maddesi anlamlı bir farklılaşma göstermektedir. Lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanlarda bu oran yüksek,

lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip olanlarda düşüktür. Bu duruma, işin yapısı ve niteliği gereği lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların takım çalışmasına ihtiyaç duymayan alanlarda çalışmasının neden olduğu söylenebilir. “H_{2.1.2} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini eğitime göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş değişkenine göre şirket birleşmelerinde iş tatmini algısı incelendiğinde (Tablo 6.15) iş tatminini ölçen 20 sorudan 10’unda anlamlı farklılaşmalar görülmektedir. Buna göre, 21-31 yaş grubu ile 43+ yaş yüksek oranda olumlu iş tatmini oranlarına sahipken, 32-42 yaş grubunu oluşturan toplam çalışanların yarısı olumsuz düşük iş tatmini oranlarına sahip gözükmemektedir. Bu durum, ilgili şirketler için önemli bir sorun kaynağını göstermektedir. “H_{2.1.3} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini yaşa göre farklılaşır.” hipotez kabul edilmiştir.

Statü değişkenine göre şirket birleşmelerinde çalışanların iş tatmini incelendiğinde (Tablo 6.16) iş tatmini ölçen 20 sorudan 10’unda anlamlı farklılaşmalar görülmektedir. Bu farklılaşmalarda yöneticilerin çalışanlara nazaran hayli yüksek oranlara sahip olmaları, ilgili şirketlerin geneli için bir sorun teşkil etmektedir. “H_{2.1.4}: Şirket birleşmelerinde iş tatmini statüye göre farklılaşır.” Hipotez kabul edilmiştir.

Gelir düzeyi değişkenine göre şirket birleşmelerinde çalışanların iş tatmini incelendiğinde (Tablo 6.16) 10 maddede farklılaşma gözlenmektedir. Arada çok küçük oynamalarla birlikte, gelir düzeyi yükseldikçe iş tatmininin de arttığı görülmektedir. “H_{2.1.5}: Şirket birleşmelerinde iş tatmini gelire göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Mesleki tecrübe değişkenine göre şirket birleşmelerinde çalışanların iş tatmini incelendiğinde (Tablo 6.17) 4 maddede farklılaşma görülmektedir. Buna göre, 16 yıl ve üstü mesleki tecrübeye sahip olanların iş tatmini oranları yüksek iken, 6-11 ve 11- 15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olanların iş tatmini oranları 0-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olanlardan da düşük olmaktadır. “H_{2.1.6} : Şirket birleşmelerinde iş tatmini mesleki tecrübeye göre farklılaşır.” hipotez kabul edilmiştir.

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre şirket birleşmelerinde çalışanların iş tatmini incelendiğinde (Tablo 6.17) bir maddede farklılaşma görülmektedir. “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından” maddesine 16 yıl ve üstü kurumda çalışanların en yüksek, 11-15 yıl kurumda çalışma süresine sahip olanların en düşük oranlara sahip olması problemlili bir alana işaret etmektedir.

Kurumsal değişkenlere (birleşme etkisi) göre şirketlerin birleşmelerinde çalışanların iş tatmini Tablo 6.18 ve Tablo 6.19’a göre incelendiğinde 4 şirketin iş tatminini ölçen 20 sorudan 5’ine farklılaşma oluşturacak şekilde cevap verdiği görülmektedir. Buna göre, Z Medya çalışanlarına göre meşgul olunan bir işin olması, Y Sağlık çalışanlarına göre yöneticinin idarecilik tarzı, sabit bir işin olması, yapılan iş ve karşılığında alınan ücret, işin yapılışı sırasında kendi yöntemlerini kullanabilme, inisiyatif kullanabilme en yüksek oranlarda iş tatmini sağlamaktadır. “H_{2.2}: Şirket birleşmelerinde kurumsal değişkenlere (birleşme etkisi) göre birleşen şirketlerin iş tatmini anlayışı farklılaşır.” hipotez kabul edilmiştir.

İlgili tüm alt hipotezlerin topluca değerlendirilmesiyle birlikte H₂: Şirket birleşmelerinde iş tatmini demografiye ve kurumsal değişkenlere göre (birleşme etkisi) göre farklılaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada ele alınan bir diğer hipoteze göre: “H₃: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kurum kültüründeki değişimler iş tatminini etkiler.” Genel kurum kültürü bağımsız değişkeni ile oluşturulan genel iş tatmini bağımlı değişkeni arasındaki ilişki Tablo 6.14’de incelenmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki korelasyon katsayısı $r = 0,827$ ($p < 0,001$) olarak hesaplanmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen modele ilişkin değerler incelendiğinde, bağımsız değişkenin (kurum kültürü) bağımlı değişken üzerindeki varyansın yüzde 68’sini ($R^2=0,68$) açıkladığı görülmektedir. Sabit terim 0,202 olarak bulunmuştur. Kurum kültürüne ait parametre değeri 0,989’dır ($\beta = 0,989$). Kurum kültürü bir birim arttığında iş tatmini 0,989 birim artmaktadır. Bu doğrultuda örneklemimiz kapsamında, kurum kültürünün iş tatminini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. “H₃: Şirket birleşmelerinde kurum kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kurum kültüründeki değişimler iş tatminini etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

Özünde insan sosyal bir varlıktır. Karşılıklı etkileşim ve değişimle öğrenen ve öğreten durumundadır. Çalışma hayatına ait kurum, şirket, işletme gibi yapılarda yer alan çalışanlar karşılıklı etkileşim ve değişim güçleriyle sürekli karşılaşmaktadırlar. Birbirinden öğrenen ve öğreten insanlardan oluşan ticari özelliklerinin yanısıra aynı zamanda sosyal olan bu yapılar, kurum kültürü olgusunu iyi anlamak, özümsemek ve sürekli geliştirmek zorundadırlar. Kurum kültürü, şirketin dna'sı gibi temel yapı taşlarından birisidir. Kurum kültürü temeli sağlam atılan, sürekli gelişime açık yapılarda çalışanların verimliliklerinin, iş tatminlerinin yüksek olacağı, bunun da hem iş ve işleyişe hem de kurumsal ve bireysel hedeflerin tutturulmasına yardımcı olacağı öngörülebilir. Gerçekte her bireye her çalışana özel olarak yönetici konumda olanlara çalışanların daha fazla ve çeşitlilikte ortak paydada buluşacakları, farklılıkların aslında zenginlik olduğu, çalışanlar arası çatışmaların sebep sonuç ilişkisi dahilinde doğru okunduğu doğru irdelenip değerlendirildiği takdirde sıçrama taşı görevi göreceği bilinciyle hareket etmeleri gerektiği bilinci ile davranmaları, yol yordam ve yöntem izlemeleri gibi önemli bir sorumluluk düşmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akay, H. (1997). *İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi*. İstanbul: Yayılım Matbaası.
- Akbilek, N. (2009). *Türk ve Avrupa Birliği Hukukunda Anonim Şirket Birleşmelerinde Pay Sahibinin Korunması*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Akgüç Ö. (1998). *Finansal Yönetim*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alkılıç, Ş. (2009). *Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Ticaret Şirketlerinin Birleşmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publications Ltd.
- Aydın, N. (1990). *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampririk Yaklaşım*. 1. Baskı. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bektaş, A. (2007). *Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi*, 3. Baskı, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Berger, A. A. (1999). *Signs In Contemporary Culture An Introduction To Semiotics*, 2nd Edition, California: San Francisco State University Press.
- Bozkurt, T. (2000). *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 2. Baskı, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yayınları.
- Brigham, E. F. (1996) *Finansal Yönetimin Temelleri*, Ö. Akbulut, H. Sarıaslan (çev.). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational Culture*. Second Edition, London: Financial Times Pitman Publishing.
- Ceylan, A. (2000). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Coyle, B. (2000). *Mergers and Acquisition*, London: CIB Publishing.
- Çelik A., Akgemci T., (1998), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, O. (1999). *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, Ankara: Turhan Kitabevi.

- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. K. Tosun (Çev.), İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertekin, Y., (1981). *Örgüt İklimi*, Ankara: Todai Yayınları.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership And The Culture Trust*. 1st Edition, London: Preager Publishers.
- Feldman, D. C., Hugh, A. J. (1983). *Managing Individual And Group Behavior in Organizations*. Auckland: McGraw - Hill International Book Company.
- Frankel, M. E. S. (2005). *Mergers and Acquisitions Basics Understanding The Key Steps of Acquisitions, Divestitures and Investments*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- George, J. M., Jones, G. R, (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 4th Edition, New Jersey: Pearson.
- Gizir, S. (2003). “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35, 374-397.
- Green, M. B. (1990). *Mergers and Acquisitions: Geographical and Spatial Perspectives*, New York: Routledge Inc.
- Griffin, C., Williams, T. H., Larson, K. D. (1980). *Advanced Accounting*. 4th Edition Homewood: Irwin Press.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. 1. Baskı, İstanbul: Der Yayınevi.
- Gürsel, M., Izgar, H., Altınok, V., Kesici, Ş. (2003), *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi – İş Doyumu*, Konya: Star Ofset Basım.
- Hellriegel, D., Woodman, R., Sloum, J. (1995); *Organizational Behaviour*. New York: West Publishing.
- Jones, G. R. (1998). *Organizational Theory*. 2nd Edition, Boston: Addison-Wesley.
- Karalar, R. (2005). *Genel İşletme*. Eskişehir: Yorum Matbaası.
- Kares, P., Longstreet J. R. (1982). *Mergers and Acquisitions*, New York: C. Heyel.
- Kırım, A., (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Levy, H., Sarnat, M. (1994). *Capital Investment & Finansal Decisions*, 5th Edition, New York: Prentice Hall.
- Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Middleton, J. (2002). *Culture: Organizations 07.04*, 1st Edition, London: Capstone Publishing.
- Okay, A., (2005). *Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, İstanbul: Der Yayınları.
- Okka, O. (2006). *İşletme Finansmanı*, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Okka, O. (2009). *Analitik Finansal Yönetim*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Örten, Ö., Kaval, H., Karapınar, A. (2007). *Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartları*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın. A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (1995). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Poroy, R., Tekinalp Ü., Çamoğlu E. (2000). *Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Robbins, S. P., (1996). *Organizational Behavior*. 7th. Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, N., Şengel, S. (2013). *Şirketler Muhasebesi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarıkamış, C. (2003). *Şirket Birleşmeleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2008). *Organizational Behaviour*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sirover, M. L. (1997). *The Synergy Trap How Companies Lose The Acquisition Game*, New York: The Free Press.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Stolowy, H., Lebas, M. J. (2006). *Financial Accounting And Reporting: A Global Perspective*, 2nd Edition, London: Thomson Learning.

- Sullivan, G.R., Harper, M.V., (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. İstanbul: , Boyner Holding Yayınları.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemici, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. 1. Baskı. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tevrüz, S. (1997). *Endüstri ve Örgü Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği.
- Tosi, H. L., Mero, N. P., Rizzo, J. R. (2000). *Managing Organizational Behavior*. 4th Edition. Massachussetes: Blackwell Publishing.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım.
- Van Horne, J. C. (1986). *Fundamentals of Financial Management*. 6th Edition. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R. (2005). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 5th. Edition, New York: Routledge.
- Weston, J. F., Brigham E. F. (1993), *Essence of Managerial Finance*, 10. Edition, Florida: The Dryden Press.
- Wish, R. (2001). *Competition Law*, 4th Edition, London: Butterworths.

Sürelî Yayınlar

- Agrawal, A., Jaffe, J. F., Mandelker, G. N. (1992). *The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly*. The Journal of Finance, 47 (4), 1605-1621.
- Arslan, N. T., (2004). *Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (1), 203-228.
- Baş, T. (2002). “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, İzmir D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 17 (2), 19-37.
- Bektaş, F., (2010) “Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma”, Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, 1, 5-18.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008) “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçî Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9, 1-18.
- Brown, A. D. (1994). “Politics, Symbolic Action and Myth Making In Pursuit of Legitimacy”, Organization Studies, 15 (6), 861-878.
- Dağlı, H., Ayaydın, H. (2012). *Şirket Ele Geçirme Taktiklerinin Değerlendirilmesi*. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 56, 1-16.
- Erdal, G., Gücüyener, İ., Erdal, K. (2013). “Eğitim Kurumlarında Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Eğitime Katkısı”, Electronic Journal of Vocational Colleges, 3 (3), 54-61.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoglu, S. Z., Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.
- Faragher, E. B., Cass, M., Cooper, C. L. (2005). “The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis”, Occupational and Environmental Medicine, 62 (2), 05-112.
- Fournet, G. Distefano, M. K., Margeret W. P. (1966). “Job Satisfaction: Issues And Problems”, Personnel Psychology, 19, 165-183.
- Güven, B. (2014) “Örgütsel Kültür ile İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Kültürü Paradigma Analizi”. Türk İdare Dergisi, 479, 155-170.
- Kılıç, T. (2015). *Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut Ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma*, Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (2), 57-74.

- Kök, S. B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20, (1), 291-210.
- Küçük, F., (2005). “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (2), 247-266.
- Mandacı, P. E. (2004). Şirketlerin Birleşme ve Satın Alma Duyurularının Hisse Senedi Fiyatları Üzerine Etkileri, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, 19 (225), 118-124.
- Nicholsan, N. (2003). “How To Motivate Your Problem People”, Harvard Business Review, 81 (1), 56-65.
- Öndes, T. (2007). Finansal Sinerji Kobi'lere Ortaklık Önerisi, EKEV Akademi Dergisi, 30, 301-313.
- Pettigrew, A. M. (1979). “On Studying Organizational Cultures”. Administrative Science Quarterly, 24, (4), 570-581.
- Sathe, V. (1983). “Implications of Corporate Culture: A Managed Guide Action”. Organizational Dynamics, 12 (2), 5-23.
- Soysal, S. (2009). “İş Yaşamında Stres”, Çimento İşveren Dergisi, 3 (23), 17-40.
- Yardımcı, P. (2006). İçsel Büyüme Modelleri ve Türkiye Ekonomisinde İçsel Büyümenin Dinamikleri. Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi, 10 (9), 96-115.
- Yörük, N., Ban, Ü. (2006). Şirket Birleşmelerinin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi, Muhasebe ve Finans Dergisi, 30, 88-101.

Diğer Yayınlar

- Akalan, İ. (2002). *Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Aksoy, M. S. (2004). *Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaların Yönetsel Açidan İncelenmesi: Nedenler, Sorunlar ve Sonuçlar*, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Arı, A. (2007). *Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları ve Ekonomik Sonuçlarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Balıkçioğlu, A. (2006). *Mergers and Acquisitions*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Baycan, F.A. (1985) *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi SBE
- Bekiş, T. (2013). *İş Yeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Çetin, H. (2014). *Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE.
- Çolak, A. (2013). *Kurum Kültürünün Öğretmenler Tarafından Algılanma Düzeyi (Henza Akın Çolakoğlu Lisesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.
- Eker Akgöz, B. (2013). *Denison'ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Genç, Ç. (2014). *Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerlerin Çalışanlara Benimsetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Güleç, H. B. (2011). *Mülki İdare Amirlerinin Kurum Karnesi Algıları ve Kurum Kültürü İlişkisi*, Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Günay, Z. (2015). *İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

- Gürer, A. O. (2000). *Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X Ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- İçke, B.T. (2006) *Firma Birleşme ve Satın Almalarının Hisse Senedi Değeri Açısından Analizi ve İMKB’de bir uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Karaalp, T. (2014). *Sağlık Hizmetleri Üretim Sürecinde Fiziksel Çevrenin Hasta Memnuniyeti ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara: Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi SBE.
- Karadal, H. (1999), *Yönetici Yasam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Keleş, H. N. (2004). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Koç, M. (2012). *İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şırnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği*, Doktora Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.
- Löle, A. (2012). *Türk Basınında İş Tatmini Ve Sendikalaşma İltitisi: Akşam Gazetesi Üzerine Bir İnceleme*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Oygur, Ç. (2007). *Örgütlerde E-Öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi: Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Özcan, E. (1994). *Şirket Birleşmelerinde Değerleme*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Özcan, H. (2009). *Sermaye Şirketlerinde Birleşme, Devir, Tasfiye Süreçleri ve Vergilendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Öztekin, Z.S. (2008), *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE.
- Simit, T. (2007). *Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci ve Bir Sektör Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

- Sucubaşı, B. (2008). *Kurum Kültürü Performans Yönetim Sistemi İlişkisi ve Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Taşbaşı, B. (2013). *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE.
- Taşgit, Y. E. (2013). *İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi SBE.
- Uzunçalışır Soydaş, A. (2001). *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Ülkü, M. (2001). *Şirket Birleşimleri ve Muhasebeleştirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi SBE.
- Velikova, D., Todorova, G. (2012). *Employee Rebranding: The Case of Vivacom*. Master's Thesis, Jönköping: Jönköping University.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Yelkenci, B. (2006), *Ulusal ve Uluslar Arası Muhasebe Standartlarına Göre Şirket Birleşmesi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi SBE.
- <http://tdkterim.gov.tr>, [Erişim Tarihi: 20.02.2019]

EKLER



EK 1: KURUM KÜLTÜRÜ ALT BOYUTLARI İLE İLGİLİ ANKET SORULARI

Yönetimin Yönlendirmesi Boyutu	Şirketimizdeki yöneticiler çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik ederler.
	Şirketimizdeki yöneticiler, çalışanları takım çalışmasına teşvik eder
	Şirketimizdeki yöneticiler çalışanlarını çalışmalarında risk üstlenmeye teşvik eder.
Yönetimin Başarısı Boyutu	Şirketimizdeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.
	Şirketimizdeki yöneticiler çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırmada başarılıdır.
	Şirketimizdeki yöneticiler görevlerinin insan ilişkileri boyutunda başarılıdır.
Yönetimin İşbirliği Boyutu	Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.
	Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.
	Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların görevleriyle olduğu kadar sosyal yaşamlarıyla da ilgilenir.
	Şirketimizdeki yöneticiler şirket dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı şirketi korur.
	Şirket yöneticileri ile çalışanlar arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.
Şirketin İşbirliği Boyut	Şirketimizde aynı bölümde görevli çalışanlar arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği vardır.
	Şirketimizde farklı bölümlerde çalışanlar arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği vardır.
	Şirketimize yeni gelen bir çalışan kısa sürede şirkete ve çalışma arkadaşlarına alışır.
	Şirketimiz çalışanları arasındaki ilişkiler uyumludur.
İletişim Boyutu	Şirketimiz yöneticileri iletişime her zaman açıktır.
	Şirketimizin çalışanları iletişime her zaman açıktır.
	Şirketimizde her kademede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanalları açıktır.
	Şirketimizde işlerin sağlıklı yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işler.
Ödüllendirme Boyutu	Şirketimizde görevinde başarılı olan çalışanlar maddi ve manevi olarak ödüllendirilir.
	Şirketimizde kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra, bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.
	Şirketimiz çalışanları için terfi ve unvan değişikliği hem maddi hem manevi bir ödüldür.
	Çalışanların başarısı değerlendirilirken mesleki idealler, meslek tutumları, çalışanın performans ve işindeki becerisi dikkate alınır.
Değişim ve Uyum Boyutu	Şirketimiz çalışanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimser, onlara ayak uydururlar.
	Şirketimiz çalışanları şirket içi ve şirket dışı değişimlere kolayca uyum sağlar.
	Şirketimizdeki yenilikler ve ilerlemeler sürekli takip edilir ve benimsenir.
Denetim Boyutu	Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların çalışmalarını yakından denetler.
Çalışma Ortamı Boyutu	Şirketimizde esnek bir çalışma ortamı vardır
	Şirketimizin çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir.
	Şirketimiz çalışanları çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme özgürlüğüne sahiptir.
	Şirketimiz çalışanları şirket ile ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler.

Kararlara Katılım Boyutu	Genel olarak üst yönetimin şirketin işleyişi üzerindeki etkisi fazladır.
	Şirketimiz çalışanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.
	Şirketimiz çalışanlarının bölümlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.
	Şirketimiz çalışanlarının şirket genelini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.
	Görevle ilgili belirsiz durumlarda çalışanlar kendileri karar verebilirler.
Güven Boyutu	Şirketimiz Çalışanları arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.
Amaç Birliği Boyutu	Çalışanlar şirketimizin amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlar.
	Zor konularda bile görüş birliğine ulaşmak kolaydır.
	Şirketimizin farklı bölümlerinden insanlar ortak bir bakış açısını paylaşır.
Bağlılık Boyutu	Şirketimizin her çalışanı görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.
	Şirketimizi diğer şirketlerle karşılaştırdığımda bu şirketi ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.
	Şirketimizin başarılı olması beni ilgilendirir ve mutlu eder.
	Şirketimizin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelir.
	Şirketimize kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.
	Şirketimiz çalışanları eldeki kaynaklarla en yüksek verimi sağlamaya çalışır.
	Şirketimizin başarılı olması için herkes üzerine düşen görevi yerine getirir.
Prosedür Boyutu	Şirketimizde formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Tüm çalışanlar bunlara isteyerek uyar.
	Şirketimizde formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Tüm çalışanlar bunlara zorunlu olarak uyar.
	Şirketimizde yazılı olan kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.
	Şirketimizde sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.
Rekabet Boyutu	Şirketimiz çalışanları arasında mesleki konularda sürekli bir rekabet vardır.
	Şirketimizde bölüm ve departmanlar arasında sürekli bir rekabet vardır.
Çevre Boyutu	Şirketimizdeki değerler, aile ve toplumda egemen olan kültürel değerlerle benzerlik gösterir.
Sembol Boyutu	Şirketimizin fiziki mekanları diğer şirketlere göre farklı ve özgündür.
	Şirketimizde fiziksel mekanın düzenleniş mekanı kullanan çalışanlar için bir statü sembolüdür.
	Şirketimizin ortak kullanıma açık mekanlarına tüm çalışanlar sahip çıkar.
Vizyon Boyutu	Şirketimizin geleceğine dair bir vizyonumuz vardır.
	Şirketimizdeki kısa dönemli hedefler genellikle uzun dönem vizyonu ile örtüşür.
	Şirketimizin vizyonu çalışanlar için heyecan ve motivasyon yaratır.
Takım Çalışması Boyutu	Şirketimizde işlerin yapılması için hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılır.
	Şirketimizde başarı örgüte uyum sağlamaya bağlıdır.
	Şirketimizde bireyler takımın bir parçasıymış gibi çalışır.
Diğer Kültür Boyutu	Şirketimizin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar yeni işe başlayanlara aktarılır.
	Şirketimizde bölümlerin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.
	Yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmesi onlarda şirket için önemli oldukları duygusunu uyandırır.
	Bölmelere özgü olan dil, şirket varlığının korunmasına ve devamına katkı sağlar.
	Şirketimizde belirli sıklıkla düzenlenen törenler ve toplantılar, kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur.

EK.2: ANKET SORULARI

Bahçeşehir Üniversitesi Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Bölümü Yüksek Lisans Tezi

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu yüksek lisans tezi şirket birleşmelerinde kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkilerini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve HİÇBİR SORUYU ATLAMADAN yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırarak çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

S1- Şirketimizdeki yöneticiler çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik ederler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S2- Şirketimizdeki yöneticiler, çalışanları takım çalışmasına teşvik eder.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S3- Şirketimizdeki yöneticiler çalışanlarını çalışmalarında risk üstlenmeye teşvik eder.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S4- Şirketimizdeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdırlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S5- Şirketimizdeki yöneticiler çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırmada başarılıdırlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S6- Şirketimizdeki yöneticiler görevlerinin insan ilişkileri boyutunda başarılıdırlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S7- Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların mesleki gelişimi için her türlü desteği sağlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S8- Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S9- Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların görevleriyle olduğu kadar sosyal yaşamlarıyla da ilgilenir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S10- Şirketimizdeki yöneticiler şirket dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı şirketi korur.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S11- Şirket yöneticileri ile çalışanlar arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S12- Şirketimizde aynı bölümde görevli çalışanlar arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S13- Şirketimizde farklı bölümlerde çalışanlar arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S14- Şirketimize yeni gelen bir çalışan kısa sürede şirkete ve çalışma arkadaşlarına alışır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S15- Şirketimiz çalışanları arasındaki ilişkiler uyumludur.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S16- Şirketimiz yöneticileri iletişime her zaman açıktır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S17- Şirketimizin çalışanları iletişime her zaman açıktır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S18- Şirketimizde her kademedede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanalları açıktır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S19- Şirketimizde işlerin sağlıklı yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S20- Şirketimizde görevinde başarılı olan çalışanlar maddi ve manevi olarak ödüllendirilir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S21- Şirketimizde kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra, bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S22- Şirketimiz çalışanları için terfi ve unvan değişikliği hem maddi hem manevi bir ödüldür.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S23- Çalışanların başarısı değerlendirilirken mesleki idealler, meslek tutumları, çalışanın performans ve işindeki becerisi dikkate alınır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S24- Şirketimiz çalışanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimser, onlara ayak uydururlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S25- Şirketimiz çalışanları şirket içi ve şirket dışı değişimlere kolayca uyum sağlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S26- Şirketimizdeki yenilikler ve ilerlemeler sürekli takip edilir ve benimsenir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S27- Şirketimizdeki yöneticiler çalışanların çalışmalarını yakından denetler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S28- Şirketimizde esnek bir çalışma ortamı vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S29- Şirketimizin çalışma zamanı ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S30- Şirketimiz çalışanları çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme özgürlüğüne sahiptir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S31- Şirketimiz çalışanları şirket ile ilgili düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S32- Genel olarak üst yönetimin şirketin işleyişi üzerindeki etkisi fazladır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S33- Şirketimiz çalışanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S34- Şirketimiz çalışanlarının bölümlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S35- Şirketimiz çalışanlarının şirketin genelini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S36- Görevle ilgili belirsiz durumlarda çalışanlar kendileri karar verebilirler.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S37- Şirketimiz çalışanları arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S38- Çalışanlar şirketimizin amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S39- Zor konularda bile görüş birliğine ulaşmak kolaydır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S40- Şirketimizin farklı bölümlerinden insanlar ortak bir bakış açısını paylaşır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S41- Şirketimizin her çalışanı görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S42- Şirketimizi diğer şirketlerle karşılaştırdığımda bu şirketi ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S43- Şirketimizin başarılı olması beni ilgilendirir ve mutlu eder.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S44- Şirketimizin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S45- Şirketimize kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S46- Şirketimiz çalışanları eldeki kaynaklarla en yüksek verimi sağlamaya çalışırlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S47- Şirketimizin başarılı olması için herkes üzerine düşen görevi yerine getirir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S48- Şirketimizde formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Tüm çalışanlar bunlara isteyerek uyar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S49- Şirketimizde formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Tüm çalışanlar bunlara zorunlu olarak uyar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S50- Şirketimizde yazılı olan kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S51- Şirketimizde sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S52- Şirketimiz çalışanları arasında mesleki konularda sürekli bir rekabet vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S53- Şirketimizde bölüm ve departmanlar arasında sürekli bir rekabet vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S54- Şirketimizdeki değerler, aile ve toplumda egemen olan kültürel değerlerle benzerlik gösterir.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S55- Şirketimizin fiziki mekanları diğer şirketlere göre farklı ve özgündür.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S56- Şirketimizde fiziksel mekanın düzenlenişi mekanı kullanan çalışanlar için bir statü sembolüdür.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S57- Şirketimizin ortak kullanıma açık mekanlarına tüm çalışanlar sahip çıkar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S58- Şirketimizin geleceğine dair bir vizyonumuz vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S59- Şirketimizdeki kısa dönemli hedefler genellikle uzun dönem vizyonu ile örtüşür.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S60- Şirketimizin vizyonu çalışanlar için heyecan ve motivasyon yaratır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S61- Şirketimizde işlerin yapılması için hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S61- Şirketimizde başarı örgüte uyum sağlamaya bağlıdır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S62- Şirketimizde bireyler takımın bir parçasıymış gibi çalışır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S62- Şirketimizin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işe başlayanlara aktarılır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S63- Şirketimizde bölümlerin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S64- Yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmesi onlarda şirket için önemli oldukları duygusunu uyandırır.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S65- Bölümlere özgü olan dil, şirket varlığının korunmasına ve devamına katkı sağlar.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S66- Şirketimizde belirli sıklıkla düzenlenen törenler ve toplantılar, kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur.

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

S67- Bu işyerini seçmenize etki eden faktörler nelerdir?

- Yapılan işin niteliği ☐
- Çalışma ortamı ☐
- İşyerinin itibarı ☐
- Fiziksel çalışma ortamı ☐
- İş güvencesi ☐
- Genel yönetim politikası ☐
- Ücret ☐
- Terfi yükselme imkanı ☐

68- Aşağıda işinizi ifade eden cümlelerden size en uygun olanını işaretleyiniz.

S68.1 Beni her zaman meşgul etmesi bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.2 Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.3 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.4 Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.5 Amirimin emrindeki kişileri idare ediş tarzı açısından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.6 Amirimin karar vermedeki yeteneğı bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.8 Bana sabit bir iş sağlaması bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.9 Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.10 Başka kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.12 İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.13 Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.14 İş içinde terfi olanağımın olması bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.17 Çalışma şartları bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.18 Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

S68.20 Yaptığım iyi bir iş için duyduğum başarı hissinden

- Hiç Memnun Değilim
- Memnun Değilim
- Kararsızım
- Memnunum
- Çok Memnunum

Demografik sorular

1- Yaşınız:

.....

2- Cinsiyetiniz:

-Kadın

-Erkek

3- Eğitim Durumunuz:

- İlkokul/Ortaokul
- Lise
- Üniversite
- Yüksek Lisans/Doktora

1- Gelir Düzeyiniz:

- 2000 TL ve altı
- 2000 TL 3000 TL arası
- 3000 TL 5000 TL arası
- 5000 TL 10000 TL arası
- 10000 TL ve üzeri

2- Statünüz:

- Çalışan
- Alt/Orta Düzey Yönetici
- Üst Düzey Yönetici

3- Mesleki Tecrübe/ Toplam Çalışma Süreniz (yıl) :

.....

4- Kurumda Çalışma Süreniz (yıl) :

.....

5- Birleşme/Satın Alma Öncesi Çalıştığınız Kurum:

.....

