



# Research Journal of Business and Management

Year: 2018 Volume: 5 Issue: 2



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

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.835

RJBM-V.5-ISS.2-2018(8)-p.170-183

Murside Ozgeldi<sup>1</sup>, M. Tugce Orki<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Maltepe University, Faculty of Business and Management Sciences, Istanbul, Turkey.

[mursideozgeldi@maltepe.edu.tr](mailto:mursideozgeldi@maltepe.edu.tr), ORCID: 0000-0001-9545-4627

<sup>2</sup> Maltepe University, Social Sciences Institute, Istanbul, Turkey

[tugcec@gmail.com](mailto:tugcec@gmail.com), ORCID: 0000-0002-3281-5007

### To cite this document

Ozgeldi, M., Orki, M.T. (2018). The effects of organizational culture on job satisfaction: the mediating role of person-organization fit in a post-merger. Research Journal of Business and Management (RJBM), V.5(2), p.170-183

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.835>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licenced re-use rights only.

### ABSTRACT

**Purpose-** This study sought to contribute to business by examining the effects of Organizational Culture on Job Satisfaction with the mediating the role of Person-Organization Fit.

**Methodology-** Using data from a company who has been experienced an acquisition, The Denison Organizational Culture questionnaire developed by Daniel Denison (1995) and tested for validity and reliability by Yahyagil was utilized to measure organizational culture (Yahyagil,2004). Job Satisfaction Survey that have been used to measure Job Satisfaction was developed by Paul E. Spector (1994) and adapted to Turkish language and tested for validity and reliability by Yelboğa. (Yelboğa, 2009) Person-Organization Fit Questionnaire developed by Cable & Judge (1996) have been used. The developed model was investigated by structural equation modeling.

**Findings-** The results of the analysis show that 4 areas of organizational culture (adaptability, involvement, mission and consistency) have a significant effect on person-organization fit and person-organization fit has a significant effect on job satisfaction. ( $\beta=0.481$ ;  $p<0.05$ ). As introducing the person-organization fit as the mediator to the model, adaptability and mission dimensions of the organizational culture have lost their effects on job satisfaction and the effects of dimensions of involvement and consistency have decreased on job satisfaction.

**Conclusion-** In the effect of organizational culture on job satisfaction, there is a mediating role for person-organization fit.

**Keywords:** Organizational culture, job satisfaction, person-organization fit, merger and acquisitions

**JEL Codes:** M10, M12, M14

## ŞİRKET SATIN ALMA SONRASINDA ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ

### ÖZET

**Amaç-** Çalışmamızın amacı, satın alma süreci sonrasında örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü incelemektir.

**Yöntem-** Çalışmada Denison (1995) tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından geçerlik ve güvenilirliği test edilen örgüt kültürü ölçeği, Cable & Judge (1996) tarafından geliştirilen birey-örgüt uyumu ölçeği ve Paul. E. Spector, (1994) tarafından geliştirilen ve Yelboğa tarafından geçerlik ve güvenilirliği yapılan, Türkçe'ye adapte edilen iş tatmini ölçeği kullanılmıştır (Yelboğa, 2009). Ölçekler ve demografik özellikleri içeren soru formu satın alma sonrasında şirket çalışanlarına uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü ortaya koymak üzere oluşturulan model, yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir.

**Bulgular-** Elde edilen bulgulara göre, tüm örgüt kültürü değişkenleri, anlamlı olarak birey-örgüt uyumunu etkilemekte, birey-örgüt uyumu da anlamlı olarak iş tatminine etki etmektedir ( $\beta=0.481$ ;  $p<0.05$ ). Birey-örgüt uyumu, örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneği ve misyon üzerinde tam, katılım ve tutarlılık üzerinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir.

**Sonuç-** Satın alma sonrasında örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, iş tatmini, birey-örgüt uyumu, birleşme ve satın alma.

**JEL Codes:** M10, M12, M14

## 1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmeler, artan bir şekilde bir araya gelmekte, yeni oluşumlar içinde olmaktadır. Şirket üst düzey yöneticileri satın alma, birleşme ya da ortaklıkları şirket açısından değer yaratmak için tercih etmektedir. Bu şekilde yeni teknoloji, pazar ve ürün portföyüne sahip olunabilmekte, ölçek ekonomisi yaratılabilmekte ve dünya çapında bir marka varlığı oluşturulabilmektedir. Sherman ve Hart büyüyen şirketlerin rakiplerinden pazar payı almak, kar elde etmek ve hissedarlarına gelir yaratma durumunda olduklarını; büyüme gösteremeyen şirketlerin ise müşteri ve pazar payı kaybetmek ve hisse senedi değerinin düşmesi gibi sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. (Shermann & Hart, 2006). Fbuni, Price ve Zollo (2006) tarafından yapılan bir araştırma sadece ortaklıkların 49%'unun başarılı olduğunu bildirmektedir. Pritchett, Robinson ve Clarkson (1997) şirket birleşme ve satın almalarının başarısız olmalarının nedenlerini şöyle sıralamaktadır: Kültür şoku, yüksek belirsizlik, şirketin çalışma modelindeki değişiklikler, iletişimsizlik, takım çalışmasının bozulması, uyumsuzluk vb. Birçok araştırma şirket birleşme ve satın almalarının başarısız olmasının çeşitli sebeplerini ortaya koyarken hepsi bu konuda insan boyutunun önemini paylaşmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin ve kültürel faktörlerin satın alma ve birleşmelerin başarısı için en kritik faktörler olduğu vurgulanmaktadır (Beaudan & Smith, 2000). İki farklı şirket kültürünün entegrasyonunda, bireyin örgütle uyumunda, sorunlarla, uyumsuzluklarla karşılaşılması kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle daha uyumlu çalışmalarını ve daha etkili iletişim kurmalarını, şirketin temel değerlerini ve takım çalışması ruhunu geliştirmelerini sağlamaktadır. Birleşme ve satın alma sürecinde şirketlerin kültür çatışmasına neden olan problemlerine ilişkin önceden önlem alınmaması büyük finansal kayıpların oluşmasına yol açmaktadır.

Bu çalışmada satın alma süreci sonrasında örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve global bir şirket olan Y\* şirketinin yine aynı sektörde faaliyet gösteren X\* şirketini satın alması süreci sonrasında, 231 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Modeli'nden faydalanılmıştır. Dolayısıyla Örgüt Kültürü, Denison Örgüt Kültürü Ölçeğindeki şekliyle "katılım, tutarlılık, uyum ve misyon" boyutlarıyla ele alınmıştır. Örgüt Kültürünün bağımsız değişken, Birey-Örgüt Uyumunun ara değişken, iş tatmininin de bağımlı değişken olarak kullanıldığı bir model geliştirilmiştir.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. Şirket Satın Almaları

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

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

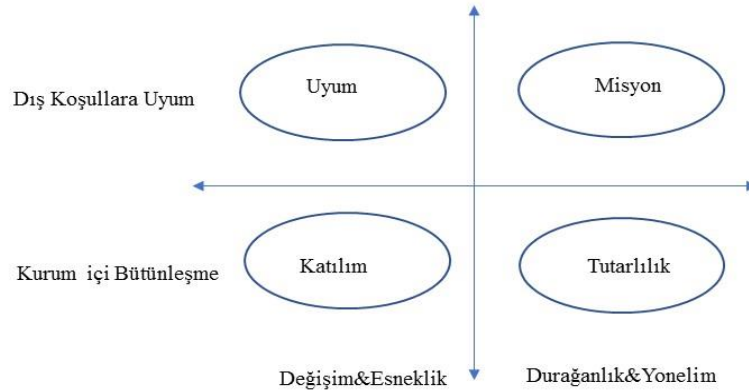
Dolayısıyla birleşme iki veya daha fazla sayıda şirketin bir araya gelerek tek bir şirket haline gelmesidir. Birleşmede bir şirket diğerini satın alıp ona katılabileceği gibi, yeni bir şirketin oluşması da mümkündür. Satın alma varlıkların satın alınması veya hisselerin alınması şeklinde gerçekleşebilir.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

### 2.2. Örgüt Kültürü ve Boyutları:

Literatürde örgüt kültürü kavramını tanımlamaya yönelik yaklaşımların çok olduğu görülmekte olup bu da kültür kavramının boyutlarının ve kapsamının çok çeşitli olduğunu göstermektedir. Schein (1990)'ın tanımıyla örgüt kültürü, belli bir grubun içerisindeki bütünleşme ve dış çevreye uyum sağlama sürecinde karşılarına çıkan problemleri çözümlerken öğrendikleri, işe yaradığı kanıtlanan ve yeni katılanlara benzer problemlerle karşılaştıkları zaman izlemeleri gereken doğru yol olarak öğretilen geliştirilmiş temel varsayım modelleridir. Bu çalışmada, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Denison ve Mishra (1995) Örgüt Kültürü Modeli'nden faydalanılmıştır. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü kavramını ölçebilmek için öncelikle Şekil 1'deki gibi iki eksen tanımlamıştır (Denison ve Mishra, 1995).

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

Şekil 1: Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra, 1995

Denison ve Mishra (1995) “dış koşullara uyum”, “kurum içi bütünleşme”, “değişim & esneklik” “durağanlık & yönelim” boyutlarının altında katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olarak dört temel kavramsal boyut oluşturmuşlardır. Katılım ve Tutarlılık boyutları kurum içi bütünleşme dinamikleri üzerine yoğunlaşırken, Uyum ve Misyon boyutları dış koşullara uyum sağlama dinamikleri üzerine yoğunlaşır. Katılım ve Uyum boyutları örgütün değişme kapasitesi ile ilgili özelliklerini tanımlarken, Misyon ve Tutarlılık boyutları örgütün durağan kalma kapasitesi ile ilgili özelliklerini tanımlar. Örgüt kültürünü ölçmek üzere tasarlanan modelin tutarlılık, katılım, uyum ve misyon olarak sıralayabileceğimiz dört temel boyutunu açıklamak gerekirse; (Yahyagil, 2004):

- **Tutarlılık (consistency):** Örgütün dış çevresindeki beklemediği durumlar ve riskler karşısında güçlü durabilmesini sağlayan, amaçlarına ulaşmak için sorunların çözümünde izlediği yaklaşımı açıklayan boyuttur.
- **Katılım (involvement):** Rekabetçi bir çevrede örgütün ayakta kalabilmesi için takım çalışması ve güçlendirmenin olması gerektiğini açıklayan boyuttur.
- **Uyum (adaptability):** Örgütün dış çevresinde oluşan olaylara uyum sağlayabilmesini ve bir denge kurabilmesinin gerekliliğini ifade eden boyuttur.
- **Misyon (mission):** Misyon örgüte ve çalışanlara yönlerini ve amaçlarını gösterir, çünkü başarılı örgütler gelecekteki amaçlarını, hedeflerini, konularını ifade eden vizyona sahiptir.

### 2.3. İş Tatmini

İş tatmini; çalışanın kendisine sunulan terfi imkanları, ücreti, yönetim tarzı, işin kendisi, öğrenme ve gelişim olanakları ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili duygusal tutumları ve işinden hoşlanma derecesidir. (Luthans 2002). İş tatmini, çalışanın elde ettiklerinin ve yaptığı işin; ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüşüp örtüşmediğinin farkına varması sonucunda hissettiği duygu (Yapraklı, 2007) olarak ifade edilebilir.

### 2.4. Birey-Örgüt Uyumu

Birey-Örgüt uyumu, bireyin yetenekleri, değerleri ve hedefleri ile dahil olduğu örgütün değerleri, hedefleri, kaynakları arasındaki uygunluğu ifade eder. Birey ve örgüt arasında oluşan uyum, bütünleştirici ve tamamlayıcı şekilde kazanılır. Birey ve örgüt arasında tamamlayıcı uyum (Complementary fit), birey ya da örgütün eksik kalan bir şeyi diğerine ilave etmesi ile elde edilmiş olur. Bütünleştirici uyum (Supplementary fit), ise birey ve örgütün özellikleri birbirine benzediği durumda elde edilebilir. ( Cable & Edwards, 2004)

## 3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

### 3.1 Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi

Çalışma ortamının iş tatmini üzerindeki etkisi kanıtlanmış olmakla birlikte örgüt kültürünün iş tatminini arttırdığına yönelik vurgu artmaktadır. Örgüt kültürüne bağlı olarak çalışanlar değişen seviyelerde iş tatminine sahip olabilirler (Hassi & Storti, 2011). Bir örgütün kültürel özellikleri örgüt başarısı için kritik öneme sahip olan çalışan davranışlarını ve iş sonuçlarını etkiler. Bu sebeple birçok İnsan Kaynakları çalışması örgüt kültürü üzerine yoğunlaşmaktadır (Rowley, 2013).

İlgili yazında iş tatmini ile örgüt kültürü arasında çeşitli ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü, çalışanların daha fazla iş tatminine sahip olmalarını sağlayan önemli bir etkiye (Abdulla vd., 2011)sahiptir. Belli örgüt kültür tipleri altında çalışanlar daha yüksek ya da daha düşük iş tatminine sahip olmaktadır (Kim, 2016).

Belias ve Koustelios (2014) adhokrasi kültürünün Yunanistan'da yapılan bir çalışmada daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Ashraf ve Rezaie (2015) örgüt kültürü tiplerinden adhokrasi, pazar, klan ve hiyerarşinin iş tatminini nasıl açıkladığını araştırmışlar ve örgüt kültürü çeşitlerinden ikisinin İran'da yaptıkları çalışmada iş tatminini açıkladığını belirtmişlerdir. Belias vd. (2015) adhokrasi ve pazar kültürünün Yunanistan'da yapılan bir çalışmada çalışanların ücretleri ile ilgili olarak daha fazla iş tatminsizliğine neden olduğunu belirtmiştir. Schulz (2013) tarafından İngiltere'de yapılan bir çalışmada ise klan kültürünün yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğu; fakat diğer kültür tiplerinin iş tatmini ile bir ilişkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Lund tarafından yapılan çalışmada pazar ve hiyerarşi kültürleri ile iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki bulunurken; iş tatmini ile klan ve adhokrasi kültürleri arasında pozitif bir ilişki, bulunmuştur. Klan ve adhokrasi örgüt kültürünün olduğu örgütlerde daha yüksek düzeyde iş tatmini olduğu bilgisi elde edilmiştir. İş tatmininin ilişkili olduğu örgüt tiplerini iyiden kötüyeye doğru klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri olarak sıralamıştır. (Lund, 2003)

Denison'a göre dört kültür boyutu iş tatmini, pazar payı, satış/ciro artışı, ve genel şirket performansının önemli yordayıcısıdır. Misyon ve tutarlılık; varlık getirisi, yatırım getirisi ve satış getirisi gibi finansal performans göstergeleri üzerinde etkiye sahiptir. Tutarlılık ve katılım ise kalite, çalışan memnuniyeti ve yatırım getirisi üzerinde etkiye sahiptir. Modele göre bu iki kültürel boyutun yüksek seviyelerde hissedilmesi kalitenin seviyesini yükseltirken, kayıpların azalmasına, kaynakların etkili kullanımına ve yüksek çalışan memnuniyetine neden olacaktır. (Denison ve Neale, 1996). Fisher, tarafından yapılan başka bir çalışmada ise katılım ve tutarlılık kültürel boyutlarının dışında misyon boyutunun da çalışan tatmini ile yakın bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. (Fisher, 1997) Bu çalışmalar doğrultusunda kurulan hipotezler;

*H1a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) iş tatminini etkiler.*

### 3.2 Örgüt Kültürü- Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi

Kültür bir bireyin bir örgüte ne kadar uyum sağladığı ile ilgilidir, çünkü uyum kültürle konforlu hissetmeyi içerir. (O'Reilly, 1989). Bu kavramların çalışılması Batı ve Amerikan örgütleriyle sınırlı olmakla birlikte, diğer kültürlerde de bu alanda araştırmalar vardır. Örgütsel Kültür çalışan davranışlarını şekillendiren normları ortaya koyarken, birey-örgüt uyumu üzerinde direk bir etkisi vardır (Silverthorne, 2004). Bireyin tercihleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu anlamak son derece önemlidir.

Örgüt Kültürü boyutları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma bulunamamıştır. Ancak Ardalan vd. (2009), Denison'ın modelini kullanarak örgüt kültürü ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi İran'daki devlet üniversitelerinde çalışmıştır. Bu çalışmada kültürel boyutlardan misyon boyutunun birey-örgüt uyumu ile daha çok korelasyonda bulunduğu görülmüştür. Katılım boyutunun ise birey-örgüt uyumu ile daha az korelasyonda bulunduğu bulunmuştur. Bu bağlamda kurulan hipotezler şöyle ifade edilebilir;

*H2a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) birey-örgüt uyumunu etkiler.*

### 3.3 Birey-Örgüt Uyumu- İş Tatmini İlişkisi

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bireylerin kendi değerlerine uyumlu olduklarını düşündükleri örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Birey-örgüt uyumu, çalışan devir oranının azalması, iş tatmininin artması, örgütsel bağlılık vb. ile ilişkilidir. Çalışan, kurumu ile uyum içinde olduğunu düşünürse firmadan ayrılma ihtimali düşerken işverenine bağlılığı artar ve daha yüksek iş tatminine sahip olur. (Levesque, 2005) Birey-örgüt uyumu ile ilgili yapılan başka bir çalışmada örgütle arasında uyum olduğunu düşünen çalışanların işlerinden daha yüksek tatmin oldukları ve ayrılmaya daha az meyilli oldukları bulunmuştur (O'neal, 2014). Birey-örgüt uyumunun iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi olduğunu Erdogan vd. (2002), İstanbul'da yer alan otuz ayrı devlet lisesinde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar doğrultusunda kurulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

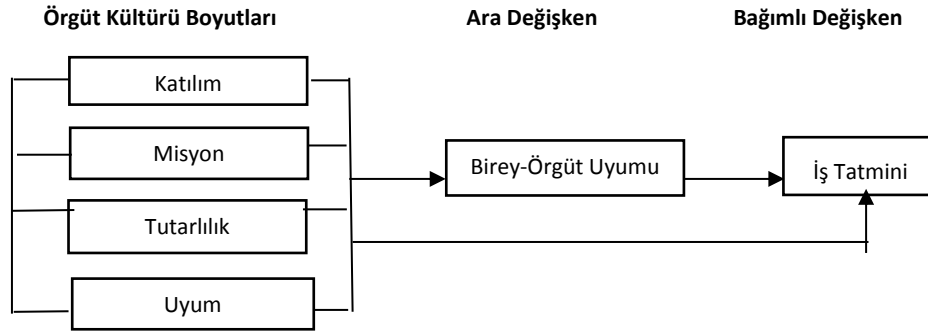
*H3a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve iş tatmini arasında ara değişkendir.*

*H4: Birey-örgüt uyumu iş tatminini etkiler.*

## 4. VERİLER VE METODOLOJİSİ

Çalışmada yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü incelemek amacıyla oluşturulan araştırma modeli Şekil 2'de verilmektedir.

Şekil 2: Araştırma Modeli



Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan örgüt kültürü, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini değişkenlerini ölçmek amacıyla ilgili yazın incelenerek, daha önce kullanılmış, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan ölçekler belirlenmiş ve anket oluşturulmuştur. Ankette Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum(2), Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum(3), Katılıyorum(4) ve Kesinlikle katılıyorum(5) şeklinde olan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada örgüt kültürü boyutlarını ölçmek amacıyla, Denison tarafından geliştirilen, Yahyagil (2004) tarafından geçerlik ve güvenilirliği test edilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte örgüt kültürü boyutlarından katılım boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.), misyon boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.), tutarlılık boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.) ve uyum boyutunu ölçmek için 9 ifade (örn: Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.) kullanılmıştır. Birey-örgüt uyumunu ölçmek için 3 ifade (örn: Benim değerlerimle bu işletmenin değerleri eşleşir (örtüşür).) kullanılmıştır. Bu ifadeler Cable & Judge (1996) tarafından geliştirilen Birey- Örgüt uyumu ölçeğinden uyarlanmıştır. İş Tatmini ölçmek için, Paul. E. Spector (1994) tarafından geliştirilen, Yelboğa (2004) tarafından geçerlik ve güvenilirliği yapılan, Türkçe'ye adapte edilen İş Tatmini Ölçeği (örn: Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum) kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini, Telekom Sektöründe faaliyet gösteren Y şirketinin satın almasında (satın alınan şirket X, satın alan şirket Y), süreci yaşamış çalışanlar oluşturmuştur. Hazırlanan anket formu tüm çalışanlara e-mail yoluyla gönderilmiş, telefon ve yüz-yüze görüşmelerle, gönüllü katılım esas alınarak anketin cevaplandırılmasına çalışılmıştır. Bu şekilde 231 çalışan anketin tamamını cevaplandırmış ancak 187 anketin analizler için geçerli ölçütleri taşıdığı görülmüştür.

Araştırmaya katılanların %73.3'ü erkek, %26.7'si erkek olup %42.8'si 31-40 yaş, %26.7'si 41-50 yaş aralığındadır. Çalışma süreleri; %39.0'u 12 yıldan fazla, %34.8'i 1-6 yıl, %26.2'si 7-12 yıl arasındadır. Katılımcıların çalıştıkları şirketlere göre dağılımı ise %58,8'i satın alma öncesi X şirketi, %41.2'si Y şirketi çalışanlarıdır.

Araştırmada toplanan verilerin SPSS programıyla güvenilirliği analiz edilmiş, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Önerilen hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Bunun için AMOS programı kullanılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Aşağıda verilen Tablo 1'de de görüleceği üzere Analiz sonucunda Örgüt Kültürünün KMO değerinin 0,937; Birey-Örgüt Uyumunun 0,737; İş Tatmininin 0,828 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "iyi derecede yeterli" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkar olarak düşünülen minimum KMO değeri 0.7'dir (Altunışık vd., 2010). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür (Örgüt Kültürü:  $\chi^2(630)=4327.134;p<0.01$ ; Birey-Örgüt Uyumu:  $\chi^2(3)=381.568;p<0.01$ ; İş Tatmini:  $\chi^2(36)=445.235;p<0.01$ ). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Daha sonrasında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu Tablo 1’de görüldüğü üzere; “Örgü kültüründeki faktörler” toplam varyansın %57.640’ını; “Birey-Örgüt Uyumu” varyansın %84.451’ini; “İş Tatmini” varyansın %40.477’sini açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Tavsancil, 2014). Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu söylenebilir.

**Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

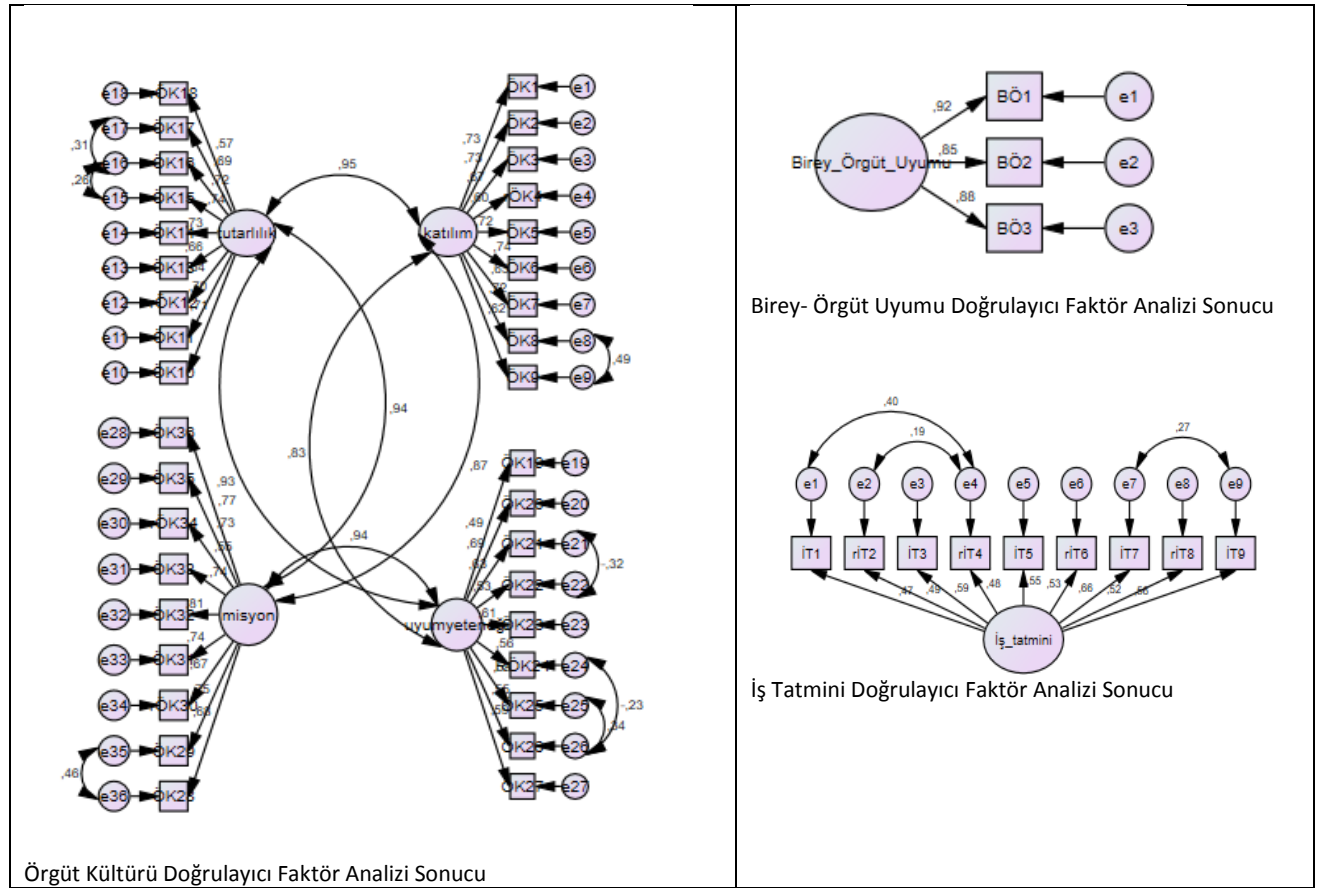
	FAKTÖRLER	AÇIKLANAN VARYANS (%)	ÖZ DEĞER (λ)
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	KATILIM (A=0.881)	8.288	2.984
	TUTARLILIK (A=0.880)	7.952	2.863
	UYUM YETENEĞİ (A=0.807)	25.423	9.152
	MİSYON (A=0.895)	15.978	5.752
	KMO = 0.937; $\chi^2(630) = 4327.134$ ; Bartlett küresellik testi (p) = 0.000; Toplam varyans : %57.640; cronbach alfa : 0.956		
BİREY ÖRGÜT UYUMU	BİREY ÖRGÜT UYUMU (A=0.908)	84.451	2.534
	KMO = 0.737; $\chi^2(3) = 381.568$ ; Bartlett küresellik testi (p) = 0.000 cronbach alfa : 0.908		
İŞ TATMİNİ	İŞ TATMİNİ (A=0.812)	40.477	3.643
	cronbach alfa : 0.812 KMO = 0.828; $\chi^2(36) = 445.235$ ; Bartlett küresellik testi (p) = 0.000		

Tabloda da görüldüğü üzere birinci faktör olan “Katılım” toplam varyansın %8.288’ini, ikinci faktör “Tutarlılık” %7.952’sini, üçüncü faktör “Uyum Yeteneği” %25.423’ünü ve dördüncü faktör “Misyon” ise toplam varyansın %15.978’ini açıklamaktadır. Güvenirlik katsayıları ise (*katılım (0.881)*, *tutarlılık (0.880)*, *uyum yeteneği (0.807)* ve *misyon (0.895)*) 0.807-0.895 arasında yer almaktadır. Gerek Birey-Örgüt Uyumu (0.908) gerekse İş Tatmini (0.812) yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

## 5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı Faktör analizine göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal denklem modeli sonuçlarının (Structural Equation Modeling Results) P=0.000 düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur. Ölçekleri oluşturan maddelerin (Örgüt Kültürü, 36 Madde ve dört alt boyut; Birey-Örgüt Uyumu, 3 madde ve tek boyut; İş Tatmini, 9 madde ve tek boyut) ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. (Şekil 3)

Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Doğrulayıcı faktör analiziyle elde edilen sonuçları değerlendirmek üzere uyum indekslerinin model uygunluğu incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda uyum indisi hesaplamalarında iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri verilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulmuş olan modelin veriyle iyi bir uyum sağladığı söylenebilir.

Tablo 2: Uyum Değerleri

		$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
Örgüt Kültürü	Modifikasyon Öncesi	1.519.451	65	2.467	0.64	0.78	0.089
	Modifikasyon Sonrası	<b>1.351.432</b>	<b>609</b>	<b>2.219</b>	<b>0.88</b>	<b>0.96</b>	<b>0.075</b>
	İyi Uyum Değerleri*			$\leq 3$	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			$\leq 4-5$	0,89-0,85	$\geq 0,95$	0,06-0,08
Birey Örgüt Uyum	Birey Örgüt Uyum Değeri	<b>9.687</b>	<b>2</b>	<b>4.844</b>	<b>0.97</b>	<b>0.98</b>	<b>0.078</b>
	İyi Uyum Değerleri*			$\leq 3$	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			$\leq 4-5$	0,89-0,85	$\geq 0,95$	0,06-0,08

İş Tatmini	Modifikasyon Öncesi	125.432	35	3.584	0.86	0.78	0.118
	<b>Modifikasyon Sonrası</b>	<b>64.244</b>	<b>31</b>	<b>2.072</b>	<b>0.93</b>	<b>0.95</b>	<b>0.076</b>
	İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

X<sup>2</sup> =Chi-Square (Ki-Kare);  
df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi);  
GFI=Goodness Of Fit Index (iyilik Uyum İndeksi);  
CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);  
RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

### 5.3. Korelasyon Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki tüm ilişkiler anlamlıdır (p<.01).

**Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1. Katılım	2. Tutarlık	3. Uyum Yeteneği	4. Misyon	5. Örgüt Kültürü	6. Birey-Örgüt Uyumu	7. İş Tatmini
<b>1.Katılım</b>	-						
<b>2.Tutarlılık</b>	0.844**	-					
<b>3.Uyum Yeteneği</b>	0.708**	0.756 **	-				
<b>4.Misyon</b>	0.767**	0.796**	0.795**	-			
<b>5.Örgüt Kültürü</b>	0.917**	0.941**	0.875**	0.914**	-		
<b>6.Birey Örgüt Uyumu</b>	<b>0.589**</b>	<b>0.593**</b>	<b>0.600**</b>	<b>0.673**</b>	<b>0.662**</b>	-	
<b>7. İş Tatmini</b>	<b>0.724**</b>	<b>0.673**</b>	<b>0.635**</b>	<b>0.697**</b>	<b>0.753**</b>	<b>0.609**</b>	-

p<0.05\*, p<0.01\*\*

Tablo 3'teki değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında; satın alma sonrası örgüt kültürü düzeyi ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır (r=0.662; p<0.05). Satın alma sonrası örgüt kültürünün misyon boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.673; p<0.05). Satın alma sonrası örgüt kültürünün katılım boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.589; p<0.05). Satın alma sonrası örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.593). Satın alma sonrası örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.600; p<0.05). Satın alma sonrası örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.673; p<0.05). Satın alma sonrası örgüt kültürünün katılım boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki iyi düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.724; p<0.05). Satın alma sonrası örgüt kültürünün misyon boyutu ile iş tatmini arasında ilişki iyi düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.697; p<0.05). Örgüt kültürü alt boyutu olan uyum yeteneği ile iş tatmini arasındaki ilişki orta düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. (r=0.635; p<0.05) Satın alma sonrası birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişki orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (r=0.609; p<0.05).

### 5.6. Regresyon Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda verilen Tablo 4'te de görüleceği üzere F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Şöyle ki:

- Katılım boyutunun F değeri (F=204.187; p<0.05).
- Misyon Boyutunun F değeri (F=198.921; p<0.05).



- Tutarlılık Boyutunun F değeri (F=153.292; p<0.05)
- Uyum Yeteneği Boyutunun F değeri (F=129.725; p<0.05).

Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; örgüt kültürü boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu (p<0.05) ve korelasyon katsayısının (R) pozitif değerli olması bu etkinin olumlu olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle:

- İş tatmini üzerindeki değişimin %52.2'sinin örgüt kültürü boyutlarından "katılım" ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.522$ ). H1a hipotezi desteklenmektedir.
- İş tatmini üzerindeki değişimin %51.6'sının örgüt kültürü boyutlarından misyon değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.516$ ). H1b hipotezi desteklenmektedir.
- İş tatmini üzerindeki değişimin %45.0'unun örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.450$ ). H1c hipotezi desteklenmektedir.
- İş tatmini üzerindeki değişimin %40.9'unun örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneği değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.409$ ). H1d hipotezi desteklenmektedir.
- Özetle Örgüt kültürünün "katılım, misyon, tutarlılık ve uyum yeteneği" boyutlarının değeri arttıkça iş tatmininin de artacağı söylenebilir.

**Tablo 4: Örgüt Kültürü Boyutlarının "katılım, misyon, tutarlılık, uyum" İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R	Adjusted $R^2$
İş tatmini	Sabit	0.976	7.498					
					204.187	0.000	0.724	0.522
	Katılım	0.648	14.28					
İş tatmini	Sabit	0.995	7.621					
					198.921	0.000	0.720	0.516
	Misyon	0.659	14.10					
İş tatmini	Sabit	1.173	8.74					
					153.292	0.000	0.673	0.450
	Tutarlılık	0.607	12.38					
İş tatmini	Sabit	0.862	5.01					
					129.725	0.000	0.642	0.409
	Uyum Yeteneği	0.729	11.390					

Örgüt kültürü boyutlarının (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) Birey-Örgüt Uyumu etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmektedir.

**Tablo 5: Örgüt Kültürü Boyutlarının "katılım, misyon, tutarlılık, uyum" Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R	Adjusted $R^2$
Birey Örgüt Uyumu	Sabit	0.423	2.34					
					136.838	0.000	0.652	0.422
	Katılım	0.738	11.69					
Birey Örgüt	Sabit	0.230	1.38					

<b>Uyumu</b>					195.564	0.000	0.717	0.511
	<b>Misyon</b>	0.830	13.98					
<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	<b>Sabit</b>	0.478	2.783					
					144.644	0.000	0.662	0.436
	<b>Tutarlılık</b>	0.755	12.027					
<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	<b>Sabit</b>	0.006	0.29					
					138.517	0.000	0.654	0.425
	<b>Uyum Yeteneği</b>	0.939	11.76					

Tablo 5'ten görüleceği üzere modelin F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Şöyle ki:

- Katılım boyutunun F değeri (F=136.838; p<0.05).
- Misyon Boyutunun F değeri (F=195.564; p<0.05).
- Tutarlılık Boyutunun F değeri (F=144.644; p<0.05).
- Uyum Yeteneği Boyutunun F değeri (F=138.517; p<0.05).

Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; örgüt kültürü boyutlarının Birey-Örgüt Uyumu üzerinde anlamlı (p<0.05) ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki:

- Birey-Örgüt uyumundaki değişimin %42.2'sinin örgüt kültürü boyutlarından katılım ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.422$ ). H2a hipotezi desteklenmektedir
- Birey-Örgüt uyumundaki değişimin %51.1'inin örgüt kültürü boyutlarından misyon değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.511$ ). H2b hipotezi desteklenmektedir
- Birey-Örgüt uyumundaki değişimin %43.6'inin örgüt kültürü boyutlarından tutarlılık değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.436$ ). H2c hipotezi desteklenmektedir
- Birey-Örgüt uyumundaki değişimin %42.5'inin örgüt kültürü boyutlarından uyum yeteneği değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.425$ ). H2d hipotezi desteklenmektedir
- Bu bağlamda örgüt kültürünün "*katılım, misyon, tutarlılık ve uyum yeteneği*" boyutlarının değeri arttıkça Birey-Örgüt Uyumunun da artacağı söylenebilir.

Birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini açıklayabilmek için yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo 6'da özetlenmektedir. Aşağıdaki tablo incelendiğinde kurulan modelin anlamlı (F=179.936; p<0.05) olduğu ve birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde anlamlı (p<0.05) ve olumlu bir etkisinin (Beta katsayısı, t ve R değerleri) olduğu görülmektedir. Diğer bir anlatımla iş tatmini üzerindeki değişimin %49'unun birey-örgüt uyumu değişkeni ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş  $R^2=0.490$ ). Bu durumda birey-örgüt değişkeninin değeri arttıkça, iş tatmini değişkeninin de değerinin artacağı söylenebilir. H4 hipotezi desteklenmektedir.

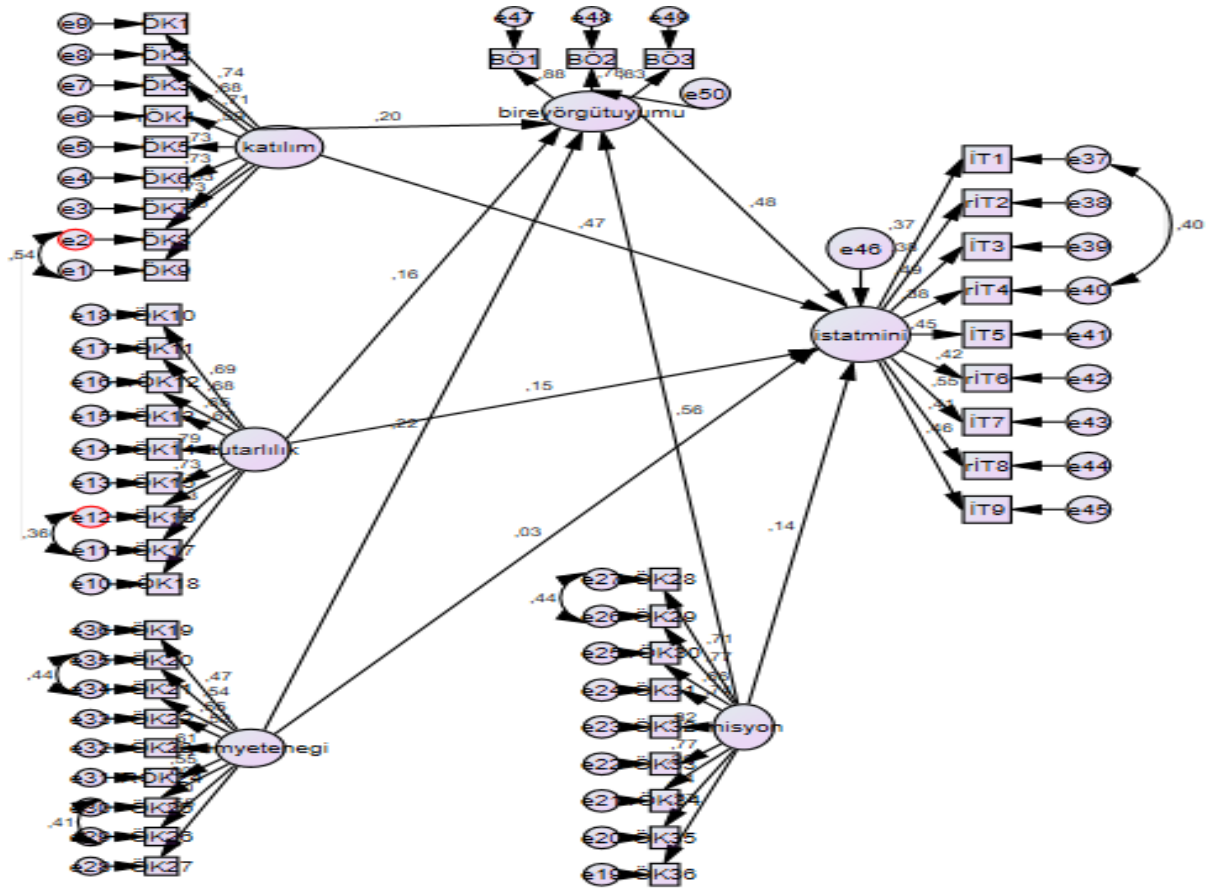
**Tablo 6: "Birey-Örgüt Uyumunun" "İş Tatmini" Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R	Adjusted $R^2$
İş tatmini	Sabit	1.402	12.99	0.000				
					179.936	0.000	0.702	0.490
	<b>Birey Örgüt Uyumu</b>	0.555	13.41	0.000				

### 5.7. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Sonuçları

Bilindiği gibi yapısal eşitlik modeli, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesinde, test edilmesinde kullanılan bir tekniktir. Örgüt Kültürü boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünü araştırmak amacıyla Şekil 4'te gösterilen modelin testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre elde edilen uyum indekslerinin modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu gösterdiği söylenebilir. (Cmin/df = 2.520; GFI = 0.96; CFI =0.95; RMSEA=0.035).

Şekil 4: Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Birey Örgüt Uyumunun Aracı Rolü Üzerine Kurulmuş Yapısal Model



Modelde belirtilen yollara ait standardize edilmiş beta ve anlamlılık değerleri aşağıdaki tabloda ( Tablo 7)'de yer almaktadır.

Tablo 7: Beta ve Anlamlılık Değerleri Tablosu

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

Elde edilen bu bulgulara göre, tüm örgüt kültürü değişkenleri, anlamlı olarak birey-örgüt uyumunu etkilemekte, birey-örgüt uyumu da anlamlı olarak iş tatminine etki etmektedir ( $\beta=0.481; p<0.05$ ). Tüm bunların yanı sıra, birey-örgüt uyumunun modele dahil edilmesiyle uyum yeteneği ( $\beta=0.033; p>0.05$ ) ve misyon ( $\beta=0.138; p>0.05$ ) boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri anlamsızlaşmış, katılım ( $\beta=0.470; p<0.05$ ) ve tutarlılık ( $\beta=0.151; p<0.05$ ) boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi ise düşmüştür. Buna göre birey-örgüt uyumu, uyum yeteneği ve misyon üzerinde tam, katılım ve tutarlılık üzerinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Bu noktada söz konusu boyutların iş tatmini üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin (etkinin azalması ya da ortadan kalkmasının istatistiksel olarak test edilmesi) anlamlı olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Bunu test etmek için genellikle yapılan Sobel testidir. (Sobel, 1982) Testin temel mantığı, modelde yer alan değişkenlere ait regresyon ağırlıkları ile değişkenler arasındaki ilişkilere ait standart hataları hesaba katarak, regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını test etmektir. (Preacher ve Hayes, 2004; Peacher ve Leonardelli, 2001). Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z=5.46, p<0.01$ ) olduğu bulunmuştur. Buna göre birey-örgüt uyumu, uyum yeteneği ve misyon üzerinde tam, katılım ve tutarlılık üzerinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir.

Bu bulgular doğrultusunda, Birey-örgüt uyumunun örgüt kültürü boyutlarından (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve iş tatmini arasında ara değişken olduğunu ortaya koyan **H3a,b,c,d** hipotezleri kabul edilmiştir.

### 5.8. Hipotez Sonuçları

Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun aracı rolünü ortaya koymak üzere oluşturulan model, yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir. Modelin uygunluğu, Yapısal eşitlik modeli sonucunda ilgili uyum indeksleri ile geçerli kılınmış ve oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar çalışmanın hipotezlerini (*H1a,b,c,d; H2a,b,c,d; H3a,b,c,d; H4*) destekler niteliktedir. Diğer bir ifadeyle;

- *H1a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) iş tatminini etkiler (Katılım  $R^2=0.522$ ; misyon  $R^2=0.516$ ; tutarlılık  $R^2=0.450$ ; uyum  $R^2=0.409$ ;  $p<0.05$ )*
- *H2a,b,c,d: Örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) birey-örgüt uyumunu etkiler. (Katılım  $R^2=0.422$ ; misyon  $R^2=0.511$ ; tutarlılık  $R^2=0.436$ ; uyum  $R^2=0.425$ ;  $p<0.05$ )*
- *H3a,b,c,d: Birey-örgüt uyumu, örgüt kültürü boyutları (katılım, misyon, tutarlılık, uyum) ve iş tatmini arasında ara değişkendir.*
  - Tüm örgüt kültürü değişkenleri, anlamlı olarak birey-örgüt uyumunu etkilemekte, birey-örgüt uyumu da anlamlı olarak iş tatmine etki etmektedir ( $\beta=0.481; p<0.05$ ).
  - Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumu, uyum ve misyon boyutları üzerinde tam, katılım ve tutarlılık üzerinde ise kısmi aracı değişken rolüne sahiptir.
- *H4: Birey-örgüt uyumu iş tatminini etkiler ( $R^2=0.490$ ;  $p<0.05$ ).*

## 6. SONUÇ

Satın alma süreci sonrasında örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünün incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir;

- Şirket satın almalarının en kritik süreci satın alma gerçekleşikten sonraki süreçtir, büyük risk taşır. Satın almanın başarısını belirleyen en önemli etkenlerden biri de örgüt kültürüdür. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bu etkiye örgüt kültürü boyutları açısından detaylı bir şekilde bakıldığında iş tatmini üzerindeki değişimin %52.2'sinin "katılım", %51.6'sının "misyon", %45.0'ünün "tutarlılık", %40.0'ünün ise "uyum yeteneği" ile açıklandığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürünün "katılım, misyon, tutarlılık ve uyum yeteneği" boyutlarının değeri arttıkça iş tatmininin de artacağı ifade edilebilir.
- Örgüt kültürünün birey-örgüt uyumu üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Birey-örgüt uyumundaki değişimin %42.2'sinin "katılım", %51.1'inin "misyon", %45.0'ünün "tutarlılık", %40.0'ünün ise "uyum yeteneği" ile açıklandığı görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün "katılım, misyon, tutarlılık ve uyum yeteneği" boyutlarının değeri arttıkça birey-örgüt uyumunun da artacağı söylenebilir. Öte yandan İş Tatmini üzerinde Birey-Örgüt uyumunun etkisi de anlamlıdır ve İş Tatmini üzerindeki değişimin %49'unu açıklamaktadır. Bu bağlamda Birey-Örgüt Uyumunun değeri arttıkça İş Tatminin artabileceği söylenebilir.
- İlgili yazındaki bulgular, çalışmanın bulgularını desteklemektedir.
- Örgüt kültürü boyutları, birey-örgüt uyumunu etkilemekte, birey-örgüt uyumu da iş tatminine etki etmektedir. Örgüt Kültürünün İş Tatmini üzerindeki etkisinde Birey- Örgüt Uyumunun aracı rolü bulunmaktadır.
- Birey-örgüt uyumu hem çalışanın bireysel özelliklerini, değerlerini vb. hem de çalışılan örgütün özelliklerini, kültürünü, değerlerini vb. içine alır. Satın alma sonrasındaki ortamın çalışanla uyumlu olması iş tatminin yanı sıra motivasyon, iş performansı vb iş sonuçları açısından da oldukça önemlidir. Çalışan kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında benzerlik hissettiğinde işinden ve çalıştığı örgütten daha fazla tatmin duyabilecektir. Tatmin olan çalışanların da performansları, bağlılıkları, memnuniyetleri vb. de artabilecektir. Örgüt kültürünün özelliklerini benimseyen çalışanlar örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkıda bulunurlar.

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

Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolünün incelendiği bu çalışma, araştırmacıların iş tatmininin oluşmasını sağlayan başka diğer değişkenlerle farklı modeller geliştirerek yeni sonuçlara ulaşmaları noktasında yol gösterici olabilecektir. Ayrıca konuyla ilgili farklı ana kütle ve örneklerle yeni çalışmaların yapılması literatüre sağlayacağı katkı açısından tavsiye edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abdulla, J., Djabarni, R., & Mellahi, K. (2011), Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, 40(1), 126– 146
- Altunışık, A. C., Şahin, A., Bayraktar, A., Özcan, D. M., Sevim, B., Altunışık, A. C., & Türker, T. (2010). Dynamic Field Test, System Identification, And Modal Validation Of An RC Minaret: Preprocessing And Postprocessing The Wind-Induced Ambient Vibration Data. *Journal Of Performance Of Constructed Facilities*, 25(4), 336-356.
- Ardalan, M., Salimi, G., Rajaeepour, S., & Molavi, H. (2009). Analysis of Relationship Between Person – Organization Fit and organizational culture in West Country governmental universities. *Quarterly journal of research and planning in higher education*, 14 (1), 97-131.
- Ashraf, G., & Rezaie, M. H. (2015), Organizational culture: A predictor of faculty members' job satisfaction. *British Journal of Education*, 3(8), 1-9.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014), Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2015), The influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.

- Beaudan, E., & Smith, G. (2000). Corporate cultures: asset or liability. *Ivery Business Journal*, 4, 2-5.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996), *Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D., & Edwards, J. R. (2004), Complementary and supplementary fit: A Theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 822-834.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 204-223.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996), *Denison organizational culture survey: facilitators guide*. Ann Harbor: MI: Aviat.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. (2002), Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Proceedings*.
- Fbuni, D., Price, C., & Zollo, M. (2006), *Mergers: Leadership, Performance and Corporate Health*. Palgrave Macmillan.
- Fisher, C. J. (1997), Corporate culture and perceived business performance: A study of the relationship between the culture of an organization and perceptions of its financial and qualitative performance. Doctoral Dissertation. *California School of Professional Psychology Los Angeles*.
- Hassi, A. & Storti, G. (2011), Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 45-70.
- Kim, N. H. (2016). The Relationship between and among Job Satisfaction, Training and Organizational Culture in South Korea's Manufacturing Industry. *The Ohio State University*.
- Levesque, L. L. (2005), Opportunistic Hiring and Employee Fit. *Human Resource Management, Wiley Periodicals Inc.*, 303.
- Lund, D. B. (2003), Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Issue: 3, pp.219-236.
- Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 695-706.
- O'Neal, J. C. (2014), The Perceived Importance of Person-Environment Fit Dimensions Amidst Attrition and Attention Stages of Employment. *Hofstra University*.
- O'Reilly, C. A., III. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS And SAS Procedures For Estimating Indirect Effects In Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation For The Sobel Test.
- Pritchett, P., Robinson, D., & Clarkson, R. (1997), *After the Merger: the authoritative guide for integration success*. New York: R.R. Donnelley & Sons Company.
- Rekabet Kurulu tebliğ No: 2010/4*. (2010), wipo.com: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/tr/tr/tr115tr.pdf> adresinden alındı
- Rowley, C. (2013). The changing nature of management and culture in South Korea. *Managing across diverse culture in East Asia* (s. 122-150). London: Routledge.
- Schein, E. H. (1990), Organizational Culture. *American Psychologist*, 109-19.
- Schulz, J. (2013), The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478.
- Shermann, A. J., & Hart, M. (2006), *Mergers and Acquisitions from A to Z*. New York: Amacom, division of American Management Association.
- Silverthorne, C. (2004), The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Issue: 7, pp.592-599.
- Sobel, Michael E., (1982), Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models, In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, Vol.13, s.290-312.
- Tavşancıl, Prof. Dr. Ezel, (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, NOBEL Akademik Yayıncılık, 5. Baskı.
- Yahyagil, M. Y. (2004), Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi(Yönetim)*, 53-76.
- Yapraklı, Ş. (2007), Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 9,Sayı 3*, 67.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*. 6(8), 1066-1072