İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMALARINDA İLETİŞİM KALİTESİNİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE; ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

Doktora Tezi

Doğan Akın

100006548

İstanbul, 2023

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMALARINDA İLETİŞİM KALİTESİNİN, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE; ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

Doktora Tezi

Doğan Akın

100006548

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Feyzullah Yetgin

İstanbul, 2023

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum doktora tezi özgün bir çalışma olup; Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) ve İstanbul Ticaret Üniversitesi (İTİCÜ) Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını belirtir, bunu onurumla doğrularım. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İTİCÜ'nün resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Doğan Akın

Özet

Şirketler geçmişten günümüze farklı sebep ve beklentilerle birleşme ve satın alma tercihinde bulunmuşlardır. Ancak yapılan çalışmalar, birleşme ve satın alma işlemlerinin önemli bir kısmının, şirketlerin birleşmeden bekledikleri başarı ve hedeflere ulaşamadıklarını ortaya koymaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, birleşme ve satın alma sürecinde finansal hedeflere odaklanarak; iletişim, liderlik ve insan kaynakları gibi yönetsel unsurların daha az önemsenmesidir.

Bu çalışmada, bir birleşme işleminde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri üzerindeki etkisinde, örgütsel güvenin aracı değişken, dönüşümcü liderliğin düzenleyici değişken rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Saha çalışması, birleşme sürecinde olan şirketlerin çalışanlarından anket verileri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Bu derlenen veriler, hipotezlerde belirtildiği gibi değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için kullanıldı. Bu nedenle ankette demografik verilerin yanı sıra örgütsel bağlılık, iletişim kalitesi, dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Saha çalışmasının uygulandığı araştırma evreni, birleşme sürecinde yer alan şirketlerde çalışan beyaz ve mavi yakalı personel ve yöneticiler olmak üzere toplam 22.650 kişiden oluşmaktadır. Bu nedenle evren büyüklüğü üzerinden yapılan hesaplamaya göre örneklem büyüklüğünün en az 378 kişiden oluşması gerekmektedir. Anket formları 385 kişiye ulaştırılmış ve bazı cevaplar elendikten sonra 378 gözlem ileri analizlerde kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Birleşme, Satın Alma, İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Dönüşümcü Liderlik*

Abstract

From past to present, companies have preferred mergers and acquisitions for different reasons and expectations. However, studies show that a significant part of mergers and acquisitions cannot achieve the success and goals that companies expect from the merger. One of the most important reasons for this is that by focusing on financial goals in the merger and acquisition process; managerial elements such as communication, leadership and human resources are given less importance.

In this study, it is aimed to examine the role of organizational trust as a mediating variable and transformational leadership as a moderator variable in the effect of communication quality on the organizational commitment levels of employees in a merger process.

The field study was carried out by collecting survey data from the employees of the companies which went through merger. These compiled data were used to test the relationships between the variables as stated in the hypotheses. Therefore, in addition to demographic data, the questionnaire includes expressions related to organizational commitment, communication quality, transformational leadership and organizational trust variables.

The research universe, in which the field study is applied consists of a total of 22,650 white-collar and blue-collar personnel and managers working in organizations involved in the mergers process. Therefore, according to the calculation made on the population size, the sample size should consist of at least 378 people. The questionnaire forms were delivered to 385 people and after eliminating some responses 378 observations were used in further analyses.

Keywords: *Merger, Acquisition, Communication, Organizational Commitment, Organizational Trust, Transformational Leadership*

Önsöz

İç büyümeye alternatif olarak daha hızlı ve duruma göre daha az maliyetli büyüme araçlarından biri olarak görülen şirket birleşme ve satın alma işlemleri başlangıçta rekabeti ortadan kaldırmak veya azaltmak amacıyla tercih edilirken günümüzde; sinerji etkisinden faydalanma, ölçek ekonomisi, vergisel avantajlar, yönetimsel istekler, nitelikli iş gücü ve teknolojiyi ele geçirme, pazar payını arttırma ve yeni pazarlara açılma gibi çok çeşitli nedenlerle tercih edilmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar, birleşme ve satın alma işlemlerinin önemli bir kısmının, şirketlerin arzuladıkları başarı ve hedeflere ulaşamadıklarını ortaya koymaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, birleşme ve satın alma sürecinde finansal hedeflere daha fazla odaklanarak, insan unsurunun ihmal edilmesidir. Bu bağlamda çalışmada, iletişim kalitesinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde, örgütsel güvenin aracı değişken, dönüşümcü liderliğin düzenleyici değişken rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma süresince, benden yardım ve anlayışını esirgemeyen ve sabırla her zaman yanımda durarak bu çalışmanın tamamlanmasında en büyük emeği olan tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Feyzullah Yetgin'e ve süreç boyunca değerli yönlendirmeleri ile bana yol gösteren jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut ve Doç. Dr. Hicabi Ersoy'a, kıymetli katkıları ile Prof. Dr. Ali İhsan Karacan hocama en içten minnet ve saygılarımı sunuyorum.

Bu zorlu süreçte yardımları ile yanımda olan dostlarım; Ali Atlı, Ayşe Durak, Derya Aykut, Halil İbrahim Çoksatar, Dr. Murat Kesebir, Mustafa Gün ve Sedat Göçgüner'e, araştırma ve çalışmaları ile çalışmamda atıfta bulunduğum tüm değerli bilim insanlarına ve son olarak da eğitim hayatımın en başından itibaren maddi ve manevi her zaman yanımda olan, karşılıksız ve güzel sevgileri ile bana güç veren canım annem ve babama sonsuz minnet ve sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Özet v
Abstract vi
Önsöz vii
İÇİNDEKİLER viii
TABLO LİSTESİ x
ŞEKİL LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
GİRİŞ 1
1. ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE 5
1.1 Birleşme ve Satın Alma Kavram ve Tanımı 5
1.2 Birleşme ve Satın Alma Nedenleri 7
1.3 Birleşme ve Satın Alma Türleri 11
1.3.1 Yatay Birleşmeler 12
1.3.2 Dikey Birleşmeler 12
1.3.3 Karma Birleşmeler 14
1.3.4 Ortak Merkezli Birleşmeler 14
1.4 Birleşme ve Satın Almaların Tarihsel Gelişimi 15
1.4.1 Dünya'da Tarihsel Gelişimi 15
1.4.2 Türkiye'de Tarihsel Gelişimi 24
2. BİRLEŞME VE SATIN ALMA SÜRECİ VE YÖNETSEL UNSURLAR 25
2.1 Birleşme ve Satın Alma Sürecine Genel Bakış 25
2.2 Birleşme ve Satın Alma Süreci Aşamaları 32
2.2.1 Birleşme ve Satın Alma Öncesi Aşama 32
2.2.2 Birleşme ve Satın Alma Aşaması 36
2.2.3 Birleşme ve Satın Alma Sonrası Aşama (Entegrasyon Aşaması) 37
2.2.3.1 Entegrasyon Sürecinin Planlanması 40
2.2.3.2 Entegrasyon Sürecinin Uygulanması 42
2.3 Birleşme ve Satın Alma Sürecine Dair Yönetsel Unsurlar 42
2.3.1 İletişim 44

2.3.1.1 Kavram ve Tanımı 44
2.3.1.2 Şirket Birleşme ve Satın Almalarında İletişim 48
2.3.2 İnsan Kaynakları Yönetimi 52
2.3.3 Liderlik 58
2.3.3.1 Liderlik Kavram ve Tanımı 58
2.3.3.2 Liderlik Yaklaşımları 66
2.3.4 Örgütsel Bağlılık 69
2.3.4.1 Kavram ve Tanımı 69
2.3.4.2 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırma ve Yaklaşımlar 71
2.3.5 Örgütsel Güven 75
3. ARAŞTIRMA 78
3.1 Araştırmanın Amaç ve Önemi 78
3.2 Araştırma Problemi 78
3.3 Araştırmanın Sınırlılığı 79
3.4 Araştırma Modeli 79
3.5 Araştırmanın Hipotezleri 80
3.6 Evren ve Örneklem 82
3.7 Pilot Çalışma 83
3.8 Veri Toplama Yöntemi 84
3.9 Veri Analiz Tekniği 86
3.10 Bulgular 87
3.11 Sonuç ve Öneriler 100
EKLER 102
KAYNAKÇA 107

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Değer Yaratan Satın Almalarda Stratejik Yetenek/Büyüklük Fayda Türleri 9
Tablo 2: Pazar Payı ve Yatırım Getirisi Arasındaki İlişki 11
Tablo 3: Birinci Dalga, 1897-1904 17
Tablo 4: Birleşme Türleri, 1897-1904 18
Tablo 5: Dünya Çapında İlan Edilen Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde Trendler ... 22
Tablo 6: Dünya Çapında Gerçekleşen En Büyük 20 Birleşme ve Satın Alma İşlemi 23
Tablo 7: 2015 Yılında Gerçekleşen Global Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde En Yüksek İşlem Hacmine Sahip Finansal Danışmanlık Şirketleri 26
Tablo 8: 2015 Yılında Gerçekleşen Global Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde En Yüksek İşlem Hacmine Sahip Hukuki Danışmanlık Şirketleri 27
Tablo 9: Detaylı İnceleme Alanları 34
Tablo 10: Örnek Detaylı İnceleme Soruları 34
Tablo 11: Detaylı İnceleme Problemleri 35
Tablo 12: Birleşme Süresince Çalışanlarla İletişim Stratejileri 51
Tablo 13: Birleşme Sendromu 58
Tablo 14: Liderlik Tanımları (1900-1950 Arası Dönem) 60
Tablo 15: Liderlik Tanımları (1950 ve sonrası) 63
Tablo 16: 20.yüzyıl Liderlik Tanımlarına İlişkin Eğilimler 64
Tablo 17: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular 89
Tablo 18: Normallik Testi Değerleri 91
Tablo 19: Geçerlik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları 92
Tablo 20: Korelasyon Tablosu 92
Tablo 21: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Bağımsız Değişken: İletişim Kalitesi 93
Tablo 22: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik 94
Tablo 23: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Bağımsız Değişken: Örgütsel Güven 95
Tablo 24: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven/Bağımsız Değişken: İletişim Kalitesi ... 95
Tablo 25: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven/Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik 96
Tablo 26: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Düzenleyici Değişken Analizi 97
Tablo 27: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Aracı Değişken Analizi 99

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Şirket Birleşme Nedenlerinin Oransal Dağılımı 9
Şekil 2: Dikey Üretim Zinciri 13
Şekil 3: Girdi Temini Yöntemleri 14
Şekil 4: 1985-2021 Yılları Arasında Dünya Genelinde Gerçekleşen Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinin Sayı ve Değeri 21
Şekil 5: Birleşme ve Satın Alma Süreci 28
Şekil 6: Birleşme ve Satın Alma Aşamaları 29
Şekil 7: Genel Bir Birleşme ve Satın Alma Süreci Modeli 31
Şekil 8: Genel Olarak İletişim Türleri 44
Şekil 9: İletişim Darboğazı 45
Şekil 10: Temel İletişim Süreci 46
Şekil 11: Liderlik Süreci Formülü 62
Şekil 12: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 72
Şekil 13: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli 73
Şekil 14: Araştırmanın Teorik Modeli 80
Şekil 15: Hayes'in Düzenleyici Değişken Rolü Modeli (Model.1) 97
Şekil 16: Hayes'in Aracı Değişken Etkisi Modeli (Model.4) 98

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
M & A	Merger and Acquisition
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
TDK	Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

18.yüzyılda ilk olarak İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi, buhar gücünün makinelerde kullanılması ile birlikte evlerde küçük ölçekli yapılan üretimi fabrikalarda büyük ölçeklere taşımıştır. Bu dönemde Avrupa'da sermaye birikimi artmış, büyük ölçekli yapılmaya başlanan üretim, başta sermaye olmak üzere tüm üretim faktörlerinin toplu olarak bir araya getirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Sömürgeleşmenin getirdiği zenginlik ve teknolojide yaşanan gelişmelerle desteklenen bu dönem, şirketlerin daha büyük ve güçlü hale gelmesine imkân sağlamıştır. Bunun bir sonucu olarak, aynı faaliyet alanında çok sayıda şirket ortaya çıkmış ve rekabet artmıştır. Şirketler, varlıklarını korumak ve rakipleriyle baş edebilmek için daha fazla büyümeyi öncelikli amaçları haline getirmiş ve kendileri için en uygun büyüme stratejileri geliştirmeye odaklanmışlardır.

Şirketlerin büyüme stratejileri iç ve dış büyüme olmak üzere temel olarak iki yönteme dayanmaktadır. İç büyüme yönteminde şirketler, kendi yarattıkları ya da dışarıdan temin ettikleri kaynakları yeni yatırım alanlarına yatırarak veya mevcut faaliyetlerini geliştirmek yoluyla büyümeyi tercih ederler. Dış büyüme ise, iki veya daha fazla şirketin birleşmesiyle gerçekleştirilmeye çalışılan büyüme modelidir. 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkan şirket birleşme ve satın almaları işte bu dış büyüme stratejisi olarak şirketlerin ilgisini çekmeye başlamıştır. İlk başlarda rekabeti ortadan kaldırmak ya da azaltmak amacıyla yapılan bu işlemler, değişen koşullar nedeniyle artık günümüzde çok çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Ölçek üretim ile birim maliyetlerin düşürülmesi, sinerji etkisinden faydalanma, pazar payını arttırma, yeni pazarlama girme, yönetici tercihleri (ya da yönetimsel tercihler), vergisel avantajlar, teknoloji transferi, işlem maliyetinin azaltılması, finansal avantajlar (nakit akışı vb.), nitelikli iş gücü (entelektüel sermaye) ve teknik bilginin (know-how) ele geçirilmesi gibi nedenler şirketleri birleşme ve satın alma işlemlerine yöneltmiştir. Örneğin birleşme ile iki şirket; varlıklarını, güçlerini, bilgi ve deneyimlerini bir araya getirerek birçok avantaj elde etmekte ve bu sayede tek başlarına rekabet edemedikleri rakiplerine karşı daha rekabet edebilir hale gelebilmektedirler. Bir diğer önemli neden de küreselleşme sonucu sınır ötesi rekabetin doğması ile birlikte

şirketler, hem uluslararası rekabet ile yüzleşmek durumunda kalmış hem de uluslararası piyasalara açılma fırsatı elde etmişlerdir.

Teknoloji ile sadece bilginin transferi değil aynı zamanda sermayenin transferi de kolaylaşmıştır. Dolayısıyla daha önceleri sadece ulusal pazardaki rakipleri ile rekabet eden şirketler, artık karşılarında kendilerinden daha büyük ve güçlü uluslararası şirketleri bulmuş ve artan rekabet, üretilen ürün ya da hizmetin maliyetini düşürmeyi; tüketici açısından alternatif ve seçeneklerin artması ile ürün ve hizmet kalitesini yükseltmeyi zorunlu hale getirmiştir. Şirketler artık daha kaliteli ürün ve hizmet üretmek ve bunu daha az maliyetle yapmak durumunda kalmışlardır.

Yarattığı rekabet ortamının yol açtığı sorunlara rağmen küreselleşme, şirketlere yeni pazarlara açılma imkânı sağlamaktadır. Bu sayede şirketler ulusal sınırları aşarak, uluslararası piyasalara açılmaya başlamıştır. Ancak yatırım yapılacak ülkenin hukuk sistemi, hükümet politikaları, altyapısı, teknolojisi, çalışan ve müşterilerin kültürel özellikleri gibi konular şirketler için risk ve belirsizlikler taşımaktadır. Bu nedenledir ki özellikle uluslararası pazarlara girmede, şirket birleşme ve satın almaları oldukça fazla tercih edilmektedir.

Şirket birleşme ve satın alma işlemleri, sadece işlemin tarafı olan şirketlerin hissedarları için önem taşımamaktadır. Makro ölçekte, o şirketlerin faaliyette bulunduğu sektörleri ve tüm ekonomiyi etkilerken; mikro düzeyde ise yine o şirketlerin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, borçlu ve alacaklı olduğu taraflar bu süreçten etkilenebilmektedirler.

Şirket birleşme ve satın alma işlemi; bu kararın alınmasından önce araştırmayla başlayan, müzakerelerle devam eden, yürütülmesi, tamamlanması ve tamamlandıktan sonra entegrasyon ve kontrol aşamaları ile devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla her bir aşamanın iyi planlanması, işlemin başarısı için çok önemlidir. Bu yönüyle birleşme ve satın alma kararının alınması, oldukça uzun ve karmaşık bir süreç olan işlemin en önemli aşamalarından biridir. Çünkü sürecin başlamasıyla ortaya çıkabilecek sorun ve anlaşmazlıklar ve süreçten geri dönülmek zorunda kalınması ciddi bir zaman ve maliyet kaybına yol açabilmektedir.

Literatürde şirket birleşme ve satın almaları üzerine çok sayıda akademik çalışma bulunmaktadır. 1980'li yıllara kadar bu alanda daha çok muhasebe ve finans alanında şirket değerleme vb. konulara yoğunlaşan akademik çalışmalar, bu tarihten itibaren hukuk, işletme yönetimi ve organizasyon gibi pek çok disiplini içine alacak şekilde artış göstermiştir.

En yaygın ve kabul gören tanımıyla şirket birleşmesi; iki veya daha fazla şirketin kendi varlıklarına son vererek, kurulacak yeni bir varlık bünyesinde faaliyetlerini devam ettirmeleridir. Bir şirketin diğer bir şirketi satın alarak, alıcı şirketin faaliyetine devam ederken hedef şirketin varlığının son bulduğu işlemlere; devralma, satın alma veya ele geçirme denilmektedir. Yabancı literatürde şirket birleşme ve satın alma işlemlerini ifade etmede; "merger, acquisition, buyout ve takeover" gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Şirket birleşme ve satın alma işleminin başarıyla sonuçlanması ve işlemden beklenen hedeflerin gerçekleştirilmesi birçok unsura bağlıdır. Bu unsurlardan birinin, diğerlerine göre daha az ele alınması ya da tamamen ihmal edilmesi, işlemin başarısına etki edebilmektedir. Nitekim farklı amaç ve beklentilerle gerçekleştirilen birleşme ve satın alma işlemlerinin %50'den fazla oranda başarısızlıkla sonuçlandığı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Genel olarak birleşme ve satın almalarda yapılan en büyük hata, sadece finansal hedeflere odaklanıp insan unsurunun göz ardı edilmesi veya daha az önemsenmesidir.

Bu çalışmada, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren sayıları ve büyüklükleri giderek artan ve sonuçları açısından ekonomileri makro düzeyde etkileme gücüne sahip olan şirket birleşme ve satın alma işlemlerinde, süreç boyunca gösterilen iletişim kalitesinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde; örgütsel güvenin aracı değişken ve dönüşümcü liderliğin düzenleyici değişken rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada, örnek olay çalışması yöntemi kullanılarak son dönemlerde gerçekleşen güncel bir şirket birleşme ve satın alma vakası incelenmiştir. Ortaya konan hipotezi test edici nitelikte soru formları hazırlanmış ve soru formlarında, birleşmenin tarafları olan şirketlerde çalışan; yönetici, beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlara birleşme işlemi hakkında görüşleri sorulmuştur. Saha çalışmasının uygulandığı araştırma evreni, birleşme sürecinde yer alan şirketlerde çalışan beyaz ve mavi yakalı personel ve yöneticiler olmak

üzere toplam 22.650 kişiden oluşmaktadır. Bu nedenle evren büyüklüğü üzerinden yapılan hesaplamaya göre örneklem büyüklüğünün en az 378 kişiden oluşması gerekmektedir. Anket formları 385 kişiye ulaştırılmış ve bazı cevaplar elendikten sonra 378 gözlem ileri analizlerde kullanılmıştır. Alınan yanıtlar istatistik programına aktarılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

1. ŞİRKET BİRLEŞME VE SATIN ALMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak birleşme ve satın alma kavramlarına ilişkin terminolojiden bahsedilecektir. Literatürde ele alındığı disiplinler açısından farklı tanımları olan şirket birleşme ve satın alma işlemleri bu disiplinler açısından kısaca açıklandıktan sonra, birleşme ve satın alma neden ve türleri ve son olarak Dünya'da ve Türkiye'deki tarihsel gelişim süreci ele alınacaktır.

1.1 Birleşme ve Satın Alma Kavram ve Tanımı

Birleşme ve satın alma kavramı ile büyüme kavramı birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bir işletme, faaliyetleri sonucunda yarattığı ya da dışarıdan temin ettiği kaynakları yeni yatırım alanlarına yatırarak büyümeyi tercih ediyorsa bu içsel büyümedir. Aynı işletme bir ya da birden fazla işletmenin tamamını veya bir bölümünü satın alarak veya başka bir işletme ile varlık ve yükümlülüklerini birleştirerek büyüme yoluna gidiyorsa bu da dışsal büyüme olarak adlandırılır (Balaban ve Okutan, 2009).

Dışsal büyüme yolu olarak birleşme, öncesinde ayrı olan iki (veya daha fazla) şirketin varlıklarının tek bir yeni tüzel kişilikte bir araya getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Devralma veya satın alma ise varlıkların kontrolünün bir şirketten diğerine transfer edilmesi olarak ifade edilmektedir. Tam bir devralmada, devralınan şirketin tüm varlıkları devralan tarafından alınır ve hedef şirket tamamen varlığını kaybeder (Ghauri ve Buckley, 2003).

Literatürde birleşme ve satın alma kavramları için genellikle; birleşme (merger), devralma (acquisition), satın alma (buyout) ve ele geçirme (takeover) ifadeleri kullanılmaktadır. Bir birleşme işleminde; birden fazla şirket (örgüt ya da kurum) kaynaklarını paylaşarak ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Bu işlemde genellikle, birleşen şirketlerin pay sahipleri yeni kurulan şirkette de pay sahibi olurlar. Bir devralma işleminde ise, bir şirket diğer şirketin varlık veya hisselerini satın alarak o şirketi devralır ve devralınan şirketin pay sahiplerinin o şirketteki ortaklık veya sahipliğine son verir. Bir birleşme işleminde, yeni kurulan varlık birleşen şirketleri kapsayacak şekilde oluşturabilirken; devralma işleminde, devralınan şirket, devralan şirketin yan kuruluşu (iştiraki vb.) haline gelir. Satın alma işlemi, bir şirket veya onun

bağlı şirketlerinin (iştiraklerinin) devralınması işlemidir. Buna karşılık ele geçirme işlemi ise (takeover), devralma işlemine benzemektedir. Bu kavram aynı zamanda, devralan şirketin, devralınan şirketten çok daha büyük bir varlık olduğu durumları ifade ederken kullanılmaktadır (Sudarsanam, 2003, s. 3).

Birleşme; iki (veya daha fazla) şirketin varlıklarını ve yükümlülüklerini birleştirerek tek bir şirket olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir. Birleşmede, bir şirketin tüzel kişiliği devam ederken, diğer şirketin tüzel kişiliği sona erdirilebilir; ya da her iki şirketin de tüzel kişiliği sona erdirilerek yeni bir tüzel kişilikte faaliyete devam edilebilir. Satın almada ise, satın alınan (hedef) şirketin dolaşımdaki hisse senetlerinin önemli bir bölümünün, nakit ya da hisse senedi karşılığında satın alınması söz konusudur (Aydın, 2004).

Hukuki ve teknik açıdan birleşme ve satın alma, bir veya birden çok şirketin varlıklarının, tasfiyesiz bir şekilde, aralarından birine devredilmesi veya yeni kurulan bir şirkete kendiliğinden ve tüm varlık ve yükümlülüklerin devri ile geçerek varlıklarının birleşmesi ve devredilen şirketin varlığının karşılığı olarak, feshedilen şirketin ortaklarının, hesaplanan bir değişim oranına göre, birleşilen şirkette ortaklık payı kazanmasıdır (Tekinalp, Poray ve Çamoğlu, 1994).

Birleşme, yalnızca bir şirketin varlığını devam ettirdiği iki şirketin bir araya gelme işlemidir. Birleşen şirket doğal olarak varlığına son verir. Alıcı şirket, hedef şirketin varlıklarını alır ama aynı zamanda yükümlülüklerini üstlenmek durumunda kalır. Zaman zaman aynı büyüklükteki iki şirketin bir araya gelmesiyle varlıklarına son verdikleri ve birleşme antlaşmasının ardından tümüyle yeni bir şirketin yaratıldığı durumlarla da karşılaşılmaktadır (Gaughan, 2005, s. 3).

Yeni şirket kurulması (konsolidasyon) yoluyla birleşme; iki ya da daha fazla bağımsız şirketin yeni bir şirket oluşturmak üzere birleşmelerini ifade etmektedir. Bu tip birleşmelerde hem hedef şirket hem de alıcı şirket yeni bir şirketin kurulmasıyla faaliyetlerini sonlandırmakta ve tüm varlık ve yükümlülüklerini yeni kurulan şirkete devretmektedirler (Demir ve Bahadır, 2008, s. 3).

Bir şirket diğer şirket tarafından tüm varlıklarıyla satın alınabilir. Satın alan şirket kendi ismini kullanır, satılan (hedef) şirket ise hukuksal varlığını kaybeder. Bir diğer birleşme

ve satın alma yöntemi ise, iki işletmenin hukuki varlıklarının yeni bir işletmeye aktarılmasıyla gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle satın alan ya da satın alınan (hedef) şirket ayrımı kolayca yapılamaz. En önemli farklılık yeni kurulan bir işletmenin varlığıdır. Bu tür şirket birleşmeleri genellikle hukuksal açıdan diğerlerine göre daha kolaydır; çünkü iki şirket operasyonlarını birleştirmek üzere anlaşmaya varmışlardır. Ancak, hissedarlar bu birleşmeyi onaylayıp onaylamayacaklarına karar vermekte zorlanırlar. Burada üst yönetim önemlidir. Eşit birleşmelerde üst kademe yöneticileri; korku, kaygı, endişe gibi psikolojik unsurları daha fazla hissederler ve birbirlerini ekarte etmeye çalışırlar. Üst yönetimde yaşanan bu tür çatışmalar, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların motivasyonlarını, gelişimlerini olumsuz etkiler ve karar vericilerin şirketle ilgili gerçek sorunlara eğilmesini engeller. Aynı zamanda liderin kim olacağı sorusu da gündeme gelir (Köktürk ve Kont, 2004, s. 559).

1.2 Birleşme ve Satın Alma Nedenleri

Şirketler büyüme için temel olarak iki strateji belirlemektedir. Bunlardan biri kendi kaynakları ile büyüme şekli olan iç büyüme; diğeri ise başka şirketlerin imkanlarını kendi imkanları ile birleştirmesi olarak ifade edilen dış büyümedir (Eren, 2005). Rakipleri üzerinde kısa vadede avantaj sağlayacak bir fırsattan yararlanmak isteyen bir şirket için iç büyüme yöntemi yavaş ve etkisiz olabilir. Rekabetçi hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakları birleştirmek ve elde etmek daha hızlı bir seçenektir (Bryer ve Simensky, 2002, ss. 1.4-1.5).

Şirketlerin dış büyüme stratejisi olarak birleşme ve satın alma yolunu tercih etmelerinin birçok nedeni vardır. En çok kabul gören iki neden büyüme ve sinerjidir. Birleşme ve satın alma, şirketlerin hızlı büyüme yollarından biridir. Bu büyüme tipi, iç kaynaklardan elde edilen büyümeden çok daha hızlıdır. Bu yüzden bir şirket, piyasada böyle bir fırsat gördüğünde ve bunu gerçekleştirmek için yeterli kaynaklara sahip olduğunda, büyüme amacına ulaşmanın bir yolu olarak kendisine yardımcı olabilecek bir şirket satın alabilir. Sinerji ise, şirketlerin bu anlaşmaları yapmalarına neden olan motivasyonlardan en çok dile getirilenlerden biridir (Gaughan, 2005, s. 25). Birçok birleşme ve satın alma partnerleri, birleşme işlemlerinin nedeni olarak sinerjiden bahsediyor olmalarına rağmen, sinerjik kazanımların gerçekleştirilmesi genellikle zordur. Maliyetlerin düşürülmesi ve gelirlerin artırılmasından kaynaklanan iki tür sinerji vardır. Maliyetlerin düşürülmesi,

birleşen taraflar arasında başarılması açısından daha kolay olanıdır; çünkü ihtiyaç fazlası personel vb. gibi mükerrer maliyet faktörlerini ortadan kaldırmayı gerektirir. Bu tür sinerjiler gerçekleştirildiğinde, birleşen şirket genellikle daha düşük birim başı maliyetlere sahip olur. Gelir arttırıcı sinerjiyi tahmin etmek ve gerçekleştirmek daha zordur. Örneğin bu sinerjide her şirket, birleştiği bir diğer şirketin müşteri tabanına mal ve hizmetlerini satabileceklerine inanırlar (Bryer ve Simensky, 2002, ss. 1.4-1.6).

Birleşme kararının altında yatan diğer nedenler; rekabette üstünlük sağlayarak monopol gücü elde etmek, teknoloji transferi, yeni pazarlara girme, finansal nedenler, vergisel avantajlar vb. olarak sayılabilir. Bu nedenlerden biri de üretim arttıkça birim başına maliyetlerin azalması ve sabit giderlerin daha geniş üretim hacmine yayılması anlamına gelen büyük ölçeğin sağladığı ekonomilerdir. Diğer bir neden, vergisel avantajlardan yararlanma isteğidir. Birikmiş zararları olan ve bunları gelecek yıllarda elde edeceği karlardan indirim yapma olanağına sahip olan işletmeler, karlı olan diğer bir işletmeyle birleşerek zarar indirimi nedeniyle, vergi kanunlarının belirttiği yasal çerçeve içinde, birleşmenin sağlayacağı karlar üzerinden vergi ödemek olanağı elde edebilirler. İşletmelerin başarısızlık nedenleri hakkında yapılan bir araştırmada %90 oranında yetersiz yönetimden bahsedilmektedir. Bu tarz şirketler her fırsatta iyi yönetilen şirketler tarafından ele geçirilmeye adaydırlar (Lale, 1991).

Birleşme ve satın alma işlemlerinin özü, bir şirketin başka bir şirketi veya varlığı bedelini ödeyerek satın alması ve alınan varlığı kendi portföy veya iş unsurlarına entegre etmesiyle bir stratejik avantajın yaratılmasıdır. Bir işletme ya da varlığı satın almayı teşvik eden şey, birleşme ya da satın almanın şirketin içsel büyümesinden maliyet açısından daha uygun olması durumunda söz konusu olur. Bir birleşmenin değerli olabilmesi için şu koşulları içermesi gerekir (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 5):

- Ödenecek fiyat, içsel büyüme için kullanılan kaynakların maliyetinden daha düşük olmalıdır.
- Birleşme ve satın alma işleminden beklenen faydalar, alıcı şirketin portföy ve iş stratejisinin bir parçası olarak bir değer üretimini yansıtmalıdır.

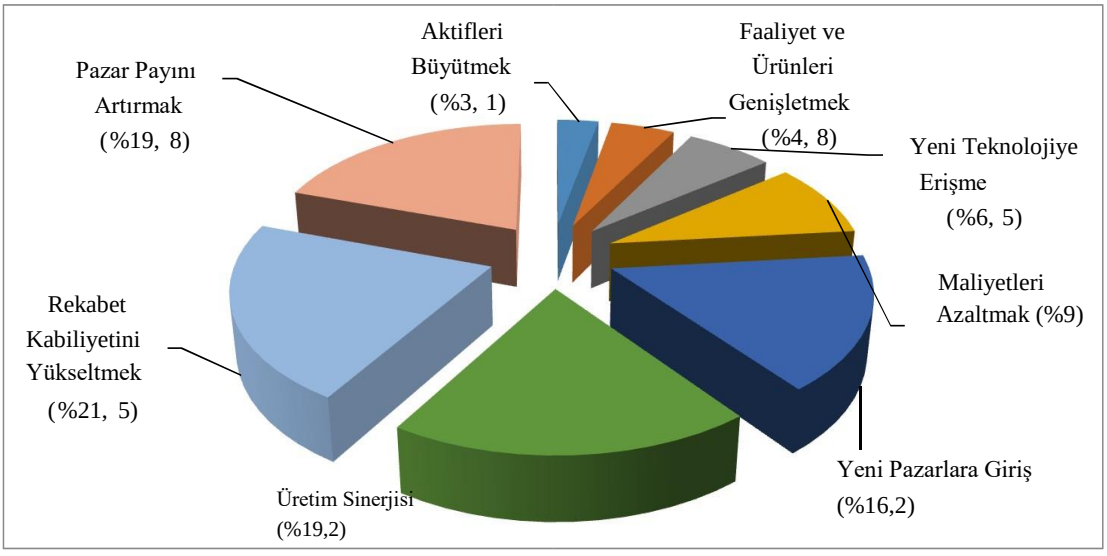
Değer yaratan bir birleşme ve satın almanın fayda türleri Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1: Değer Yaratan Satın Almalarda Stratejik Yetenek/Büyüklük Fayda Türleri

Yetenek/fayda sınıflaması	Özel yetenekler/transfer edilebilir faydalar
Kaynak paylaşımı	Satış gücü, üretim tesisleri, ticari markalar, marka isimleri, dağıtım kanalları, ofis alanı vb.
İşlevsel yetenekler	Tasarım, ürün geliştirme, üretim teknikleri, kalite kontrol, paketleme, pazarlama, tanıtım, organizasyonel rutin ve uygulamalar
Genel yönetim	Stratejik yönetim, liderlik, vizyon, kaynakların dağıtımı, finansal planlama ve kontrol, insan kaynakları yönetimi, tedarikçilerle ilişkiler, çalışanları motive etmek için yönetim tarzı
Büyüklük faydaları	Piyasa gücü, satın alma gücü, finansal kaynaklara erişim, risk çeşitlendirmesi, sermaye maliyetinde azalma

Kaynak: Sudarsanam, S. (2003). Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges. Edinburgh: Pearson Education. (s. 528).

Sümer ve Pernsteiner'e (2004) göre, işletme birleşme ve satın almalarının sebepleri aşağıda gösterilmektedir (Şahin, 2016):



Şekil 1: Şirket Birleşme Nedenlerinin Oransal Dağılımı

Kaynak: Şahin, O.N. (2016). Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri ile Karşılaştırması. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. Cilt: 8. Sayı: 15. (ss. 229-255)

Bir satın alma anlaşması ilk başlarda karlı görünmese bile alıcı, birleşen şirketin gelecekte yaratacağı ekonomik potansiyel, birleşen şirketin büyüklüğü ve zamanla maliyetlerin düşeceği beklentisiyle hedef şirketi yine de almak isteyebilir (Miller, 2008, s. 11).

Birleşme ve satın alma faaliyetinin, dönem dönem belirli sektörlerde yoğunlaşmasının nedeni, bu sektörlerdeki şirketlerin dış faktörlere tepki vermesi ve bu faktörlerin teşvikiyle faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet yapısını kendi lehlerine değiştirmeye çalışmaları da olabilir. Gözlemlediğimiz ilk birleşme dalgası, tekelleşme amacıyla yapılan birleşmeler olarak tanımlanan 1890'lı yıllarda ABD'de gerçekleşen dalgadır. Birleşme olayının açıklanması ve tahmin edilmesi için en makul çerçeve; tekelleşmenin gücü, ölçek ekonomisi ve karşılaştırmalı işlem maliyetlerini içine alan ekonomik bakış açısıdır. Aynı zamanda teknolojide yaşanan değişikliklerin, şirketleri genellikle birleşme ve satın alma yoluyla yeniden yapılanmaya yönelttiği gözlemlenmektedir. Bu durum, şirketlerin kendi içinde oluşturdukları veya birleşme ya da satın alma yoluyla edindikleri teknolojik kaynak ve becerileri kullanmalarıyla pazarlarındaki rekabetçi yapıyı değiştirmeye çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca katı anti-tröst düzenlemelerin bir sonucu olarak tekelci birleşmelerin yıllar boyunca azalmış olmasına rağmen, şirketlerin hala daha yatay, dikey veya farklılaştırılmış satın almalar gerçekleştirmeye devam ettiği görülmektedir. Bunları açıklamak için kurumsal strateji bakış açısına ihtiyaç vardır (Sudarsanam, 2003, s. 37).

Pazardaki konumun gücü ile yatırımın getirisi arasında da ilişki vardır. Daha güçlü pazar konumu daha yüksek getiri anlamındadır. Örneğin yoğun rekabet ortamındaki bir tekel, bireysel bir oyuncudan daha yüksek getiri elde edebilir. Özetle, daha güçlü rekabetçi bir pazar konumu, yatırımcılarına daha yüksek getiriler sağlayabilir. Bu, Shoeffler, Buzzell ve Heaney'nin 1974 yılında yaptıkları, piyasa konumuna göre yatırımın getirileri analizinde ulaştıkları bir sonuçtur. Tablo 2'de, pazar payı ile birlikte yatırımın getirisinin arttığı sonucu ortaya konulmaktadır. Daha güçlü pazar konumu ile yatırımcılara getirisi arasındaki ilişki önemli araştırmaların odak noktası olmuştur. Shapiro, 1999 yılındaki çalışmasında ekonomik değer kaynaklarını; ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırması, özel dağıtım kanallarına giriş, avantajlı devlet politikaları olarak özetlemiştir. Shapiro, kurumsal stratejinin özünün, ürün ve faktör piyasasındaki eksiklikleri yaratmak ve sonra bunlardan faydalanmak olduğunu ve daha da önemlisi iyi bir kurumsal strateji

anlayışının, yeni ve potansiyel açıdan karlı projeleri ortaya çıkartmaya yardımcı olması gerektiğini ileri sürmüştür (Bruner, 2004, s. 127).

Tablo 2: Pazar Payı ve Yatırım Getirisi Arasındaki İlişki

Pazar Payı	Yatırım Getirisi
Üzeri 36 %	30.2 %
22-36 %	17.9 %
14-22 %	13.5 %
7-14 %	12.0 %
0-7 %	9.9 %

Kaynak: Bruner, R.F. (2004). Applied Mergers and Acquisitons. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

1.3 Birleşme ve Satın Alma Türleri

Ekonomi teorisi, birleşmeleri üç genel kategoriye ayırır. Bunlar: 1.Yatay 2.Dikey 3.Karma (Holding) birleşmelerdir (Gaughan, 2005). Rakiplerin bir araya geldiği yatay (horizontal), tedarikçilerin alıcı veya dağıtım kanalları ile birleştiği dikey (vertical), şirketlerin tamamen farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerle birleştiği karma/çapraz-holding (conglomerate) birleşme şeklinde gerçekleşebilmektedir (Bryer ve Simensky, 2002, ss. 1.4-1.5).

Yine bir diğer sınıflandırmaya göre Cartwright ve Cooper (1996); birleşme ve satın alma işlemlerini, devralınan şirketin ticari faaliyetlerinin devralan şirketin faaliyetleriyle ne ölçüde ilişkili olduğuna bağlı olarak genellikle yatay, dikey, ortak merkezli ve karma/çapraz (holding tipi) olmak üzere dört gruba ayırır (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 12).

Planlama, bir şirket satın almanın çeşitli nedenleri yanında iki şirketin birleşmesinden beklenen faydalarda da farklılıklar ortaya çıkarabilir. Devam eden bir şirketin satın alınması, bir dizi gelir yaratıcı kaynakların satın alınmasını ifade eder. Fakat bu genel bilgi içinde, tıpkı farklı stratejik yaklaşımlar olduğu gibi farklı birleşme türleri de vardır. Bu türler; yatay, dikey, ortak merkezli ve çapraz/karma (holding tipi) birleşmeler olarak sınıflandırılabilir (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 5).

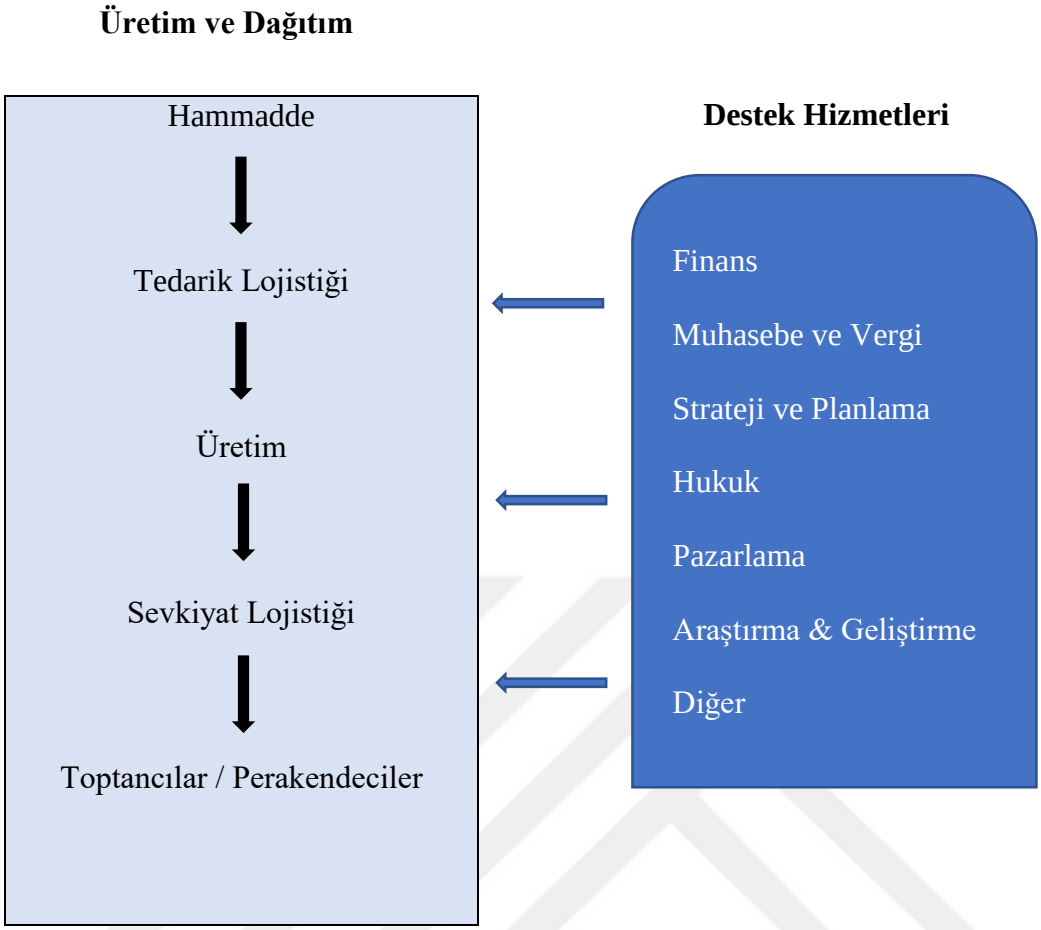
1.3.1 Yatay Birleşmeler

Yatay birleşmeler, iki rakip arasındaki birleşmelerdir (Gaughan, 2005, ss. 4-5). Bu tarz birleşmelerin hareket noktası, mevcut uzmanlıklardan yararlanılarak güç birliği yapmaktır (Balaban ve Okutan, 2009). Bu birleşme türünden prensip olarak beklenen faydalar; üretim ve dağıtımda ölçek ekonomisi, daha yoğunlaşmış bir sektörde pazar gücündeki muhtemel artışlardır. Alıcı için faydaları ilk olarak güçlendirilmiş bir ürün ve stratejik pazar konumu olacaktır (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 5).

1.3.2 Dikey Birleşmeler

Dikey birleşmeler, birbirleriyle alıcı ve satıcı ilişkisi olan şirketler arasındaki anlaşmalardır (Gaughan, 2005, ss. 5-6). Dikey birleşmelerde işletme, ya geriye doğru kendine girdi sunan firmalarla ya da ileriye doğru çıktısını satın alan firmalarla birleşmektedir (Balaban ve Okutan, 2009). Bu tip birleşmelerde, alıcı ve hedef şirketler, tedarikçi ve alıcı ilişkilerinin güçlü olduğu sektörlerdedir. Satın alınan şirket, alıcı şirketin ya tedarikçisi ya da müşterisidir. Dikey birleşme genellikle, diğer nedenlerin yanı sıra; kaynakların kıtlığı, satın alınan ürünlerin kritikliği veya ara ürünlerin üretim özellikleri üzerindeki kontrol nedeniyle ara ürün pazarı kusurlu olduğu durumlarda gerçekleştirilir (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 5).

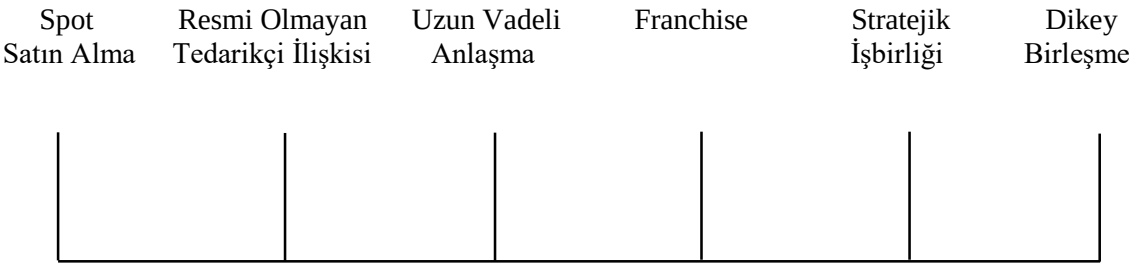
Geleneksel bir dikey zincirde malların üretim akışı, bir üretim şirketi için Şekil 2'de gösterilmektedir. Bu yapı, hammadde ve diğer girdilerin bitmiş ürünlere dönüştürülmesi ve bu ürünlerin son tüketiciye ulaştırılması ile ilgili bir dizi faaliyetleri parçalara ayırır. Bu dönüşüm süreci, bir dizi destek hizmeti tarafından desteklenmektedir. Dikey zincirin bir aşamasında faaliyet gösteren bir şirket, yukarı akış faaliyetlerini diğer sağlayıcılardan ya piyasaya dayalı işlemler yoluyla ya da sözleşmeye veya diğer düzenlemeler yoluyla tedarik ederken, kendisini bu aşamayla sınırlayabilir. Benzer şekilde, üretim şirketinin çıktısı, piyasa işlemleri veya sözleşmeye dayalı veya diğer düzenlemeler yoluyla satılabilir. Dikey entegrasyon, tek bir şirketin ortak koordinasyonu ve kontrolü altında dikey bir zincirdeki ardışık faaliyetlerin birleşimidir. Böylece dikey birleşme, iki veya daha fazla bağımsız şirketi tek bir şirket ile değiştirir ve emsallere uygun piyasa temelli işlemlere veya sözleşmeye dayalı işlemlere güvenmek yerine, birbirini takip eden faaliyetlerin koordinasyonunu içselleştirir (Sudarsanam, 2003).



Şekil 2: Dikey Üretim Zinciri

Kaynak: Sudarsanam, S. (2003). Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges. Edinburgh: Pearson Education.

Bir girdinin üretiminin içselleştirilmesi kararı, o girdi kaynaktan ziyade dışarıdan temin ediliyorsa, onu yapma veya satın alma kararına benzer. Karar, her iki alternatifin maliyet ve fayda dengesine göre yapılmalıdır. Satın alma kararı çeşitli şekillerde uygulanabilir. Bir spot piyasa işleminde, ürün, hemen teslim için satın alınabilecek çok sayıda satıcı ile karakterize edilen bir spot piyasada ve emsallere uygun bir işlemde bilinen bir fiyattan satılır. Özel nitelikli ürünler veya maddi olmayan ürünler gibi birçok ürün için spot pazarlar mevcut değildir veya yalnızca az sayıda satıcı olabilir. Rekabetçi spot piyasaların olmadığı durumlarda satın alma kararı, alıcı ve satıcı arasında resmi ve gayri resmi anlaşmalar yapılarak uygulanabilir. Girdilerin alternatif iç ve dış kaynaklardan sağlama biçimleri, spot piyasadan satın alma işleminden dikey entegrasyona kadar işlemsel cihazların sürekliliğini temsil eden Şekil 3'de gösterilmektedir (Sudarsanam, 2003):



Şekil 3: Girdi Temini Yöntemleri

Kaynak: Sudarsanam, S. (2003). Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges. Edinburgh: Pearson Education.

1.3.3 Karma Birleşmeler

Karma (Holding) birleşmeler, birbirleri arasında iş ilişkisi olmayan şirketlerin birleşmesidir. Yani aralarında alıcı-satıcı ilişkisi yoktur ve birbirlerine rakip değillerdir. Karma birleşmeler, şirketlerin birbirleriyle yatay ve hatta dikey işlemlere kolayca girmesini engelleyen anti-tröst düzenlemelerin olduğu 1960'lı yıllarda popülerdi. Bu dönemde şirketler yine de büyümelerini kolaylaştırmak için birleşme ve satın alma seçeneklerini kullanmak için kendi alternatiflerini yaratarak aralarında hiçbir iş ilişkisi olmayan şirketleri satın alma yoluna gittiler (Gaughan, 2005, ss. 5-6). Bu tür birleşmelerde, paylaşılan kaynaklarda; teknoloji paylaşımı, sinerji etkisi veya ürün-pazar stratejileri açıkça hedeflenmez. Daha ziyade, kaynakların daha iyi kullanımı ve üretimi açısından, alınan varlığın şirketin toplam portföyündeki genel istikrarını ve dengesini nasıl geliştirilebileceğine odaklanılır (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 6).

1.3.4 Ortak Merkezli Birleşmeler

Alıcı ve hedef şirketler; temel teknolojiler, üretim süreçleri veya pazarlar aracılığıyla birbirleriyle ilişkilidirler. Hedef şirket; alıcı şirketin üretim hatlarının, pazar iştiraklerinin veya teknolojilerinin bir uzantısını temsil eder. Bu tür birleşmenin; ölçek ekonomisinden faydalanma ve eskisinden daha yüksek karlar getirecek ilgili pazarlara giriş gibi faydaları olabilir (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 6).

1.4 Birleşme ve Satın Almaların Tarihsel Gelişimi

1.4.1 Dünya'da Tarihsel Gelişimi

Literatürde, birleşme ve satın alma faaliyetlerinin tarihsel gelişim süreci; gerçekleştiği dönemin şartları, işlemin neden ve türleri açısından belirli tarih aralıklarına ayrılmış ve "birleşme dalgaları" ismiyle kategorize edilerek incelenmiştir.

Birleşme ve satın alma dalgaları, yoğun birleşme ve satın alma faaliyetlerinin yaşandığı dönemlerdir. Dalgaların başlangıcı, önceki döneme göre gerçekleşen işlemlerdeki çarpıcı artış ile karakterize edilmektedir. Bu yoğun faaliyet dönemi, sonrasında birkaç yıl boyunca devam eden bir doygunluk dönemine ulaşır. Sonunda ise birleşme ve satın alma faaliyetlerinde önemli bir düşüş meydana gelir (Faulkner, Teerikangas ve Joseph, 2012, s. 20).

Birleşme olgusu yeni değildir. 20. yüzyıl beş büyük birleşme dalgasıyla karakterize edilmiştir. Yüzyılın başındaki ilk birleşme dalgası yatay birleşmelerde kendini göstermiş ve çok sayıda Amerikan sanayi grubunun doğmasına yol açmıştır. İkinci birleşme dalgası (1926-1939) temel olarak kamu hizmeti şirketlerini etkilemiştir. Üçüncü birleşme dalgasında (1966-9) "çeşitlendirme" birleşen şirketler için ana itici güç iken; dördüncü birleşme dalgası (1983-6) bunu tersine çevirmeye çalışmış ve bunun yerine verimliliği yaymaya çalışmıştır. Beşinci ve en büyük birleşme dalgası 1997 yılı civarında başlayıp ve 21.yüzyıl başlarına kadar devam etmiştir. Bu birleşme dalgasının sloganı küreselleşme idi ve geniş olarak kıta Avrupası ülkelerini kapsıyordu. 1997-2000 yılları dünya çapında gerçekleşen birleşmeler açısından rekor yıllarıydı (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 11).

Yaygın görüşe göre beş büyük birleşme dalgası olduğu kabul edilmektedir. Bunlar: 1890'lar, 1920'ler, 1960'lar, 1980'ler ve 1990'lardır. Son dalganın ölçeği, genişliği ve coğrafi dağılımı açısından dikkate değerdir. Bu dalga, oldukça fazla Amerikan birleşme ve satın alma büyümesine ve aynı zamanda Amerikan ve İngiliz şirketleri ile ortaklıklar kurmaya başladıkça Avrupa'da birleşme ve satın alma faaliyetlerinin artışına da tanık olmuştur (Gregoriou ve Renneboog, 2007, s. 1).

Birçok ülke, arkasından 10 yıllık bir düşüş trendinin takip ettiği önemli düzeyde ele geçirme (takeover) deneyimleri yaşamıştır. ABD, önemli ele geçirme işlemleri açısından başlangıcı 1890' lara kadar dayanan belki de en uzun geçmişe sahip ülke konumundadır. 1890'lı yıllardan başlamak üzere 1978 yılına kadar gerçekleşen birleşme faaliyetlerinin düzeyi, birleşme sayıları bakımından gösterilmektedir. Bu tarihler arasında; 1899, 1929 ve 1970 olmak üzere üç farklı zirvenin yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu üç dönem sırasıyla şu şekilde tanımlanmaktadır (Sudarsanam, 2003, s. 14):

- Monopolcü birleşme (1890-1905 arası),
- Oligopolcü birleşme (1920'li yıllar),
- Büyüme odaklı birleşme (1960'lı yıllar),

Literatürde, birleşme ve satın alma işlemlerinin tarihsel sürecinin, beş dalgaya ayrılarak incelenmesi daha yaygın olarak kabul görmektedir. Bu dalgalar ABD'de net olarak tanımlanmıştır. Avrupa'da ise ilk üç dalgaya ait bulgular daha az sistematik ve temel olarak İngiltere ve Almanya eksenlidir. Yaklaşık tarihlerle dalgaların zaman aralıkları şu şekildedir (Cassiman ve Colombo, 2006, s. 11):

- Birinci Dalga :1887-1906
- İkinci Dalga :1918-1929
- Üçüncü Dalga :1958-1971
- Dördüncü Dalga :1978-1989
- Beşinci Dalga :1993-Günümüz

Birleşme ve satın almalar, en az bir asırdır ABD'de dikkat çeken konulardan biri olmuştur. 19. yüzyılın sonunda başlayan ilk büyük birleşme dalgasının ardından, yapılan çalışmalar birleşme dalgalarının sebep ve etkilerini açıklamaya çalışmıştır. Birleşmelerin arkasındaki itici güç varlık değerlerindeki çılgın spekülasyon dalgasıydı. ABD'deki sonraki birleşme dalgaları, çok güçlü sermaye piyasası yükselişlerine rastlamıştır. Birleşmelerin nedenleri ve etkileri hakkında birçok çalışma yapılırken; şaşırtıcı bir şekilde birleşme dalgalarının nedenleri hakkında çok az çalışma vardır. Ancak son zamanlarda birleşme dalgalarını açıkladığını öne süren birkaç teori ortaya atılmıştır. Bunlardan ikisi, yöneticilerin pay sahiplerinin varlığını maksimize ettiği ve sermaye

piyasalarının verimli oluşuna dayanan neo-klasik ekonomi varsayımlarına dayanmaktadır. Diğer teoriler sermaye piyasalarının psikolojisini dikkate alan davranışsal teorilerdir ve bu nedenle birleşme dalgalarının neden oluştuğunu ve neden sermaye piyasalarında yaşanan patlamalarla örtüşme eğiliminde olduklarına ilişkin açıklamalara yer verir (Gugler, Mueller ve Weichselbaumer, 2011).

- **Birinci Dalga**

Bu dönemde, ekonomik iyileşme ve finansal piyasaların gelişmesinin yardımıyla; petrol ve çelik başta olmak üzere farklı sektörlerde tekeller yaratılmıştır. Birçok küçük firmanın daha büyük gruplar içinde yatay entegrasyonu, ekonominin içindeki sektörlerin tekelleşmesi tehdidini yaratmıştır (Cassiman ve Colombo, 2006, s. 11).

Tablo 3: Birinci Dalga, 1897-1904

Yıl	Birleşme Sayıları
1897	69
1898	303
1899	1208
1900	340
1901	423
1902	379
1903	142
1904	79

Kaynak: Merrill Lynch Business Brokerage and Valuation. (1989). Mergerstat Review; akt. Gaughan, P. (2015, s. 43).

Profesör Ralph Nelson'ın Ulusal Ekonomik Araştırma Bürosu çalışmasına göre; birincil metaller, gıda ürünleri, petrol ürünleri, kimyasallar, nakliye ekipmanları, fabrikasyon madalya ürünleri, makineler ve bitümlü kömür olmak üzere sekiz sektörde en büyük birleşme faaliyetleri gerçekleşti. Bu sektörler, bu dönemde gerçekleşen birleşme

faaliyetlerinin üçte ikisini oluşturdu. İlk birleşme dalgası ağırlıklı olarak yatay birleşmelerden oluşuyordu. Bu alandaki birçok yatay birleşme ve konsolidasyon genellikle tekelci bir piyasa yapısıyla sonuçlandı. Bu yüzden, bu birleşme dönemi büyük tekellerin yaratılmasındaki rolü ile bilinir (Gaughan, 2015, s. 43).

Tablo 4: Birleşme Türleri, 1897-1904

Birleşme Türü	Yüzde (%)
Yatay	78,3
Dikey	12
Karışık	9,7
Toplam	100

Kaynak: Fligstein, N. (1990). The Transformation of Corporate Control. USA: Harvard University Press; akt. Gaughan, P. (2015, s. 43).

- **İkinci Dalga**

1926 ile 1939 yılları arasındaki ikinci birleşme dalgası, temel olarak kamu kuruluşu şirketlerini etkilemiştir (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 11). Endüstriler içerisinde daha ileri boyutta birleşmeler bu dönemde gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan oligopoller endişe yaratarak ABD'deki anti-tröst yasaların etkinliğini tehdit eder hale gelmiştir. Yine bu dönemde, üretim ve dağıtım kanallarının tek bir şirket tarafından kontrol altında tutulduğu önemli sayıda dikey birleşmeler gerçekleşmiştir (Cassiman ve Colombo, 2006, s. 11).

Chiago Universitesi eski profesörlerinden nobel ödüllü ekonomist George Stigler, birinci ve ikinci birleşme dalgalarını tekelci birleşme ve oligopolcü birleşme olarak karşılaştırmıştır. İkinci birleşme dalgası boyunca, birkaç endüstride birleşmeler görülmüş ve bunlar ise tekelci piyasadan ziyade oligopol sanayi yapılarıyla sonuçlanmıştır. İlk birleşme dalgasında görülen birleşme modeli ikinci dalga boyunca da devam etmiştir (Gaughan, 2011, ss. 42-43).

- **Üçüncü Dalga**

Üçüncü birleşme dalgası, bu dönemin yoğun antitröst uygulamaları nedeniyle çok sayıda karma birleşmelerle (conglomerate) karakterize edilen ilginç bir dönemdi (Gaughan, 2005, ss. 26-27). Bu dönemin 1950'lerde başladığı ve petrol krizi ve sonrasında yaşanan ekonomik durgunluk nedeniyle 1973'te sona erdiği yaygın olarak kabul edilmektedir

(Gregoriou ve Renneboog, 2007, s. 2). Üçüncü birleşme dalgasında (1966-9), şirketler için birleşmenin ana itici gücü çeşitlendirme olmuştur (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 11).

Bu dönemde gerçekleşen güçlü ekonomik büyüme sürecinde, birçok şirket operasyonlarını çeşitlendirme yoluna gitmiştir. Büyük firmalar tarafından farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda firma satın alınmıştır. Daha katı olan ABD anti-tröst yasaları bu momentumu teşvik etmiştir (Cassiman ve Colombo, 2006, s. 12). Bu dönemde Avrupa'da ise, 2.Dünya savaşı sonrası Avrupalı şirketler dev ABD şirketleri karşısında korkuya kapıldıklarından birleşerek büyük şirketler kurma yollarına gitmişlerdir. Örneğin Avrupa'daki elektronik ve bilgisayar şirketleri birleşerek araştırma-geliştirme maliyetlerini daha geniş bir satış ve varlık tabanına yaymışlar, araba üreticileri de kendi aralarında birleşerek grup şirketleri haline gelmişlerdir (Lale, 1991).

- **Dördüncü Dalga**

Dördüncü birleşme dalgası yaygın görüşe göre, sermaye piyasalarının, ekonomik durgunluğun ardından eski yerini tekrar kazandığı 1980'den başlayarak, 1989 boyunca sürdüğü kabul edilmektedir. Bu dönem, antitröst politika değişiklikleri, finansal hizmetler deregülasyonu, yeni finansal araçlar ve piyasalar ve artan teknolojik ilerleme dönemiydi (Gregoriou ve Renneboog, 2007, s. 3).

Bu dönem, hurda tahviller (junk bond) dahil olmak üzere yeni finansal enstrümanlar ve sermaye piyasasındaki gelişmelerden faydalanılarak yapılan çok sayıda düşmanca ele geçirme ve borçlanılarak satın almaların ortaya çıktığı bir dönem olarak kategorize edilmektedir. Yine bu dönemde artan sayıda sınır ötesi birleşme ve satın almalar gerçekleşmiştir (Cassiman ve Colombo, 2006, s. 12).

- **Beşinci Dalga**

Hem işlem değerinde hem de işlem hacminde eşi görülmemiş olan beşinci birleşme dalgasının 1993 yılında başladığı yaygın olarak kabul görmektedir. Aynı zamanda ekonomik boğa piyasası ile birlikte ortaya çıkmış ve ardından 2000 yılındaki hisse senedi piyasasının o yıl gerileyen bir kurbanı olarak çökmüştür (Gregoriou ve Renneboog, 2007,

s. 3). Bu birleşme dalgasının mottosu globalizasyon olduğu için kıta avrupasından çok sayıda şirketin bu dönem birleşme dalgasına katıldığı görülmektedir (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 11).

Bu birleşme dalgası, küresel birleşme ve satın alma pazarında, Avrupalı şirketlerin önemli katılımlarıyla birlikte sınır ötesi birleşmelerde güçlü bir yükseliş trendine işaret etmektedir. Dolayısıyla bu dönem gerçek anlamda ilk uluslararası birleşme ve satın alma dalgası olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde Vodafone'un Mannesman'i devralması ve Daimler Chrysler birleşmesi değerleri itibariyle dönemin en büyük birleşme ve satın alma işlemlerinden bazılarıdır (Cassiman ve Colombo, 2006, s. 13).

- **Altıncı Dalga**

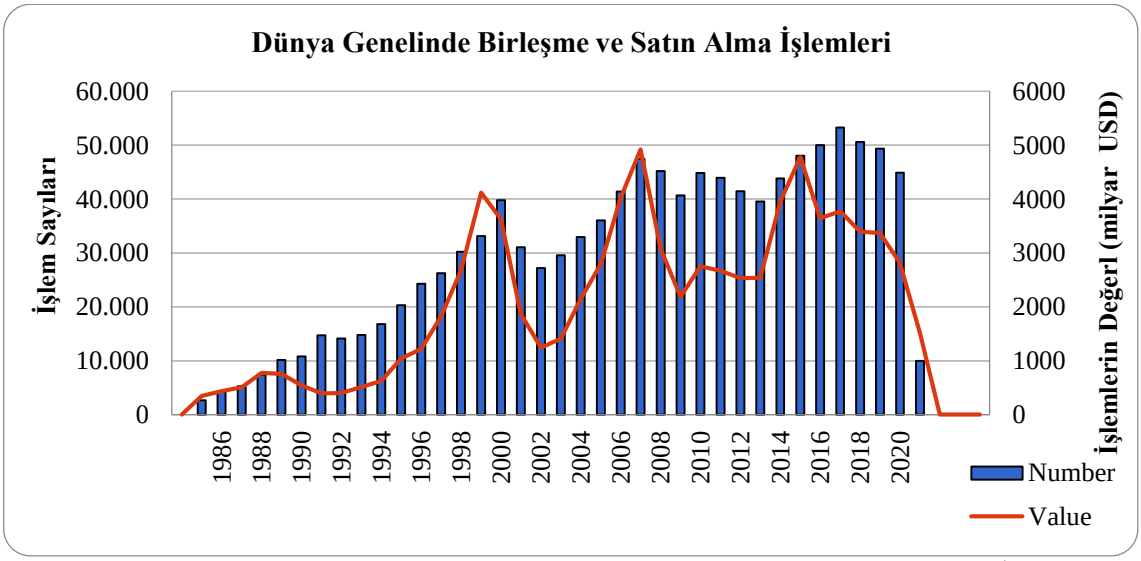
Altıncı birleşme dalgası boyunca, özellikle 2005'ten 2007'ye kadar olan süreçte, ABD finans piyasaları, yüksek oranda kaldıraçlı -borçlanarak- şirket satın almaları (leveraged buyout) ve özel girişim sermaye yatırımlarının patladığı ve çeşitli risk seviyelerindeki borç ve kredi yükümlülükleriyle teminatlandırılan karmaşık menkul kıymetlerin çoğalmasıyla karakterize edilir. Küresel olarak birleşme faaliyetleri, kredi eksikliği, düşüşe geçen sermaye piyasaları ve dünya çapındaki finansal krizin yansıması olarak 2008 yılında çok hızlı bir şekilde düştü. ABD'deki işlemlerin sayısı ve dolar değeri de küresel birleşme ve satın almaların düşmesine bağlı olarak düşmeye devam etti (DePamphilis, 2011, ss. 27-29).

Borçlanarak satın almalar da (kaldıraçlı) bu dönemde yaygın hale gelmiştir. Bunlar, devralan şirketin, hedef şirketin satın alma maliyetini karşılamak için borç para aldığı ve büyük bir sermaye taahhüdünde bulunmadan edinim yapmasına izin veren birleşme ve satın almalardır. Edinme maliyetlerini karşılamak için yapılan bu borçlanma veya kredi alma eyleminin dördüncü dalgadan kalan bir şey olduğu söylenebilir. Bu dönemde faiz oranları düşük tutuldu ve yükün hafifletilmesinde özel girişim sermayeleri daha aktif oldular. Globalleşme, birleşme ve satın almalarda kilit bir konu haline geldi ve giderek daha çok şirket – daha büyük ve halihazırda kurulmuş şirketler olsa bile – çok uluslu ve global pazarlara yayılma niyetleri taşıyordu. Beşinci dalga sırasındaki sınır ötesi birleşme eğilimlerinin izleri, altıncı dalga boyunca da hala daha güçlü ve gözle görülür

durumdaydı. Devlet destekleri daha kolay erişilebilir ve özel sermaye girişim fonlarının büyümesi de bu sürece ciddi anlamda yardım etti. Altıncı dalga sürecinde yaşanan en popüler birleşme örneği, American Online'in (AOL) Time Warner'i 164 milyar ABD doları karşılığında satın almasıydı (Anastasia, 2021).

- **Yedinci Dalga**

Altıncı dalganın sona ermesinin hemen ardından gelen birkaç yılda birleşme ve satın almalar için bazı şeyler pek iyi görünmüyordu. AOL Time Warner, bu tarihi birleşmeden sadece 1 yıl sonra yaklaşık 100 milyar ABD doları zarar raporlamıştı. Bu birleşme şirket birleşme tarihinin en büyük hatası olarak anılmaya devam etti. Yine de 2011 yılında birleşme ve satın alma faaliyeti hareketlenmeye başlarken; yedinci dalganın başladığına dair umut alevlerini körüklediği için tüm umutlar hala kaybolmuş değil. Bu dalgada, Dünyadaki gelişmekte olan ulusal ekonomilerden beşi olan Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika ülkelerini kapsayan BRICS ülkeleri ön planda çıkmaktadır. Bunlar ya gelişmekte olan ülkeler ya da yeni sanayileşmiş ve aynı zamanda dünyanın en kalabalık beş ülkesidir. Aslında 2015 itibariyle küresel nüfusa bakıldığında, bu 5 ülke dünya nüfusunun %40'ından fazlasını oluşturmaktadır. Önümüzdeki yıllarda birleşme ve satın alma aktiviteleri bu ülkelerde veya ait oldukları kıtalarda yoğunlaşacaktır (Anastasia, 2021).



Şekil 4: 1985-2021 Yılları Arasında Dünya Genelinde Gerçekleşen Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinin Sayı ve Değeri

Kaynak: Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, 2021, Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/, (22.05.2021).

Tablo 5: Dünya Çapında İlan Edilen Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde Trendler

	Global Birleşme ve Satın Alma		**ABD Birleşme ve Satın Alma**	
Yıl	Sayı	Değer (USD) Milyar	Sayı	Değer (USD) Milyar
1995	22.027	980	3.510	356
1996	23.166	1.146	5.848	495
1997	22.642	1.676	7.800	657
1998	27.256	2.581	7.809	1.192
1999	31.701	3.439	9.278	1.426
2000	37.204	3.497	9.566	1.706
2001	28.828	1.745	8.290	759
2002	26.270	1.207	7.303	441
2003	27.753	1.333	8.131	559
2004	31.467	1.949	9.783	812
2005	33.574	2.775	10.644	1.045
2006	38.602	3.794	10.977	1.563
2007	43.817	4.169	11.296	1.571
2008	39.597	2.936	9.165	986

Kaynak: Thompson Reuters and Dealogic; akt. DePamphilis, D. (2011, s. 29). Mergers and Acquisitions Basics: All You Need to Know. USA: Academic Press Elsevier.

Tablo 6: Dünya Çapında Gerçekleşen En Büyük 20 Birleşme ve Satın Alma İşlemi

Sıra	Yıl	Devralan Şirket	Hedef Şirket	Değer (USD) Milyar
1	1999	Vodafone AirTouch	Mannesmann AG	202,79
2	2000	America Online Inc	Time Warner	164,75
3	2013	Verizon Communications	Verizon Wireless Inc	130,30
4	2007	Spin out	Philip Morris Intl Inc	107,65
5	2015	Anheuser-Busch	SABMiller PLC	101,48
6	2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98,19
7	1999	Pfizer Inc	Warner-Lambert Co	89,56
8	2017	Walt Disney Co	21st Century Fox Inc	84,20
9	2016	AT&T Inc	Time Warner Inc	79,41
10	2019	Bristol-Myers	Celgene Corp	79,38
11	1998	Exxon Corp	Mobil Corp	78,95
12	2000	Glaxo Wellcome PLC	SmithKline Beecham	75,96
13	2004	Royal Dutch Petrol	Shell Transport & Trading	74,56
14	2006	AT&T Inc	BellSouth Corp	72,67
15	1998	Travelers Group Inc	Citicorp	72,56
16	2001	Comcast Corp	AT&T Broadband &	72,04
17	2018	Cigna Corp	Express Scripts Holding	69,77
18	2015	Royal Dutch Shell	BG Group PLC	69,45
19	2014	Actavis PLC	Allergan Inc	68,45
20	2017	CVS Health Corp	Aetna Inc	67,82

Kaynak: Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, 2021, Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/, (22.05.2021).

1.4.2 Türkiye'de Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de bilinen en önemli şirket birleşmesi Avusturya sermayeli Avusturya-Osmanlı Bankası ile Fransız-İngiliz sermayeli Bank-i Osman-i Şahane'nin 1874 yılındaki birleşmeleridir (Türk, 1986). Türkiye'de 1980 tarihine kadar banka birleşmelerinin, 1980 sonrasında ise daha çok sanayi sektöründeki birleşmelerin önem kazandığı görülmektedir (Lale, 1991).

1988-2008 dönemindeki şirket birleşme ve satın almalarına baktığımızda Türkiye'de 1990'ların başında başlayan işlemlerin, ekonominin giderek liberalleşmesi sonucu 2000'li yılların başında hızlandığı görülmektedir. Özellikle 2000´li yılların başında oluşan aktif bir işletme birleşme piyasasının 2001 yılındaki krizle biraz duraksamasına rağmen 2000´li yılların sonlarında çok daha etkin bir şekilde Türkiye ekonomisinde rol oynadığını gözlemliyoruz. Ayrıca 2000'li yılların son yarısında gözlemlenen coğrafik birleşmelerle gelişen piyasalarda artan yabancı firma yatırımlarından Türkiye piyasasının da büyük bir pay aldığını görebiliriz (Akdoğu, 2011, ss. 138-140).

Türkiye'nin güçlü ekonomik büyümesine paralel olarak şirket birleşme ve satın alma işlemleri 2003-2008 yılları arasında hızla artmıştır. 2009-2016 yılları arasında yaşanan politik ve ekonomik gelişmelerden olumsuz etkilenen birleşme ve satın almaların 2016 yılındaki işlem hacmi 2010 sonrası yıllarda elde edilen en düşük seviyeye inmiştir. Birleşme ve satın almalardaki bu daralmanın başlıca sebeplerinden biri olarak, yabancı yatırımcının Türkiye'ye yatırım yapma ilgisinin azalması görülmektedir. Aynı zamanda, Türk alıcı şirketlerin de satın alma isteklerinin bu yıllarda azaldığı görülmektedir (Şimşir, t.y.). Dış finansmana bağımlı, Avrupa'ya ihracat yapan ve aynı zamanda Suriye'ye de komşu olan yükselen bir pazar olarak Türkiye, 2014 yılında birtakım zorluklarla karşı karşıya kaldı. Bununla birlikte, büyük ölçüde yatırımcı ilgisinin derinliği ve piyasa dinamizmi sayesinde, Türkiye'deki birleşme ve satın alma faaliyetlerinin seviyesi dirençli kaldı (Dalkılıç ve Cagle, 2015).

2. BİRLEŞME VE SATIN ALMA SÜRECİ VE YÖNETSEL UNSURLAR

2.1 Birleşme ve Satın Alma Sürecine Genel Bakış

Birleşme ve satın alma işlemi doğası gereği riskli bir tekliftir. Kurumsal ortam, alıcının hissedar değerini kaybetmesine ve bazı durumlarda kurumsal başarısızlığa yol açan kötü tasarlanmış, planlanmış veya uygulanmış birleşmelerle doludur (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 115). Bir şirketin, bir bölümün ve işin satılması veya varlıkların (hedefin) toplanması, o şirketin sahipleri (pay sahipleri), yönetimi, çalışanları veya diğer ilgili tarafları için önemli bir olaydır. Bu, yoğun ve genellikle ayları kapsayan zaman alıcı bir süreçtir (Rosenbaum ve Pearl, 2009, s. 315). Birçok birleşme ve satın alma işlemi, iki şirketin anlaşma detaylarını müzakere ettiği dostça anlaşmalardır. Anlaşmanın büyüklüğüne bağlı olarak, iki şirketin üst yönetimleri arasındaki fiyatlama ve diğer şartları belirlemeye çalıştıkları iletişimleri içerir (Gaughan, 2005, s. 3).

Şirketler genellikle hem hedef şirketin hem de alıcı şirketin sahiplerini tek paydaşları olarak görür. Oysa ki öngörülemeyen aksilikleri önlemek için, şirkette ve belirli bir birleşme ve satın alma anlaşmasında çıkarı olabilecek tüm gruplar, sonucu etkileme güçlerine ve anlaşmadaki çıkarlarının niteliğine ve gücüne göre listelenmeli ve sıralanmalıdır. Dikkate alınması gereken potansiyel paydaşların listesi uzundur ve bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdakileri içerir (Venzin, Vizzaccaro ve Rutschmann, 2018, ss. 23-24):

- Finansal Danışmanlar
- Hukuki Danışmanlar
- Özel Sermaye Fonları/Girişim Sermayeleri
- Anti-tröst Otoriteleri/ Rekabet Kurumları
- Yönetim Kurulu
- Çalışanlar
- Sendikalar
- Müşteriler

Tablo 7: 2015 Yılında Gerçekleşen Global Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde En Yüksek İşlem Hacmine Sahip Finansal Danışmanlık Şirketleri

	Finansal Dan. Şirketi	İşlem Sayısı	Dikkate Alınan İşlem Sayısı	Toplam İşlem Değeri (milyon USD)	İşlem Başına Değer (milyon USD)
1	MorganStanley	307	273	1,459,842	5,347
2	JPMorgan	282	256	1,356,946	5,301
3	GoldmanSachs.	205	187	1,240,860	6,636
4	BankofAmerica	213	191	933,850	4,889
5	CreditSuisse	195	163	797,958	4,895
6	CitigroupInc.	242	212	632,488	2,983
7	Barclaysplc	103	90	589,598	6,551
8	Lazard	186	147	542,377	3,690
9	Centerview Part	35	32	457,710	14,303
10	DeutscheBankAG	144	123	420,295	3,417
11	Guggenheim Sec.	23	20	325,904	16,295
12	UBS	138	128	303,573	2,372
13	Rothschild	276	186	293,793	1,580
14	EvercorePartners	92	79	281,795	3,567
15	Moelis&Comp.	95	69	231,980	3,362
16	BNPParibasSA	71	58	219,957	3,792
17	RobeyWarshaw	3	3	184,952	61,651
18	HSBCBank	53	46	181,844	3,953
19	RBCCapital	74	61	122,215	2,004
20	Allen&Comp.	16	16	105,833	6,615

Kaynak: Venzin, M., Vizzaccaro, M. & Rutschmann, F. (2018). Making Mergers and Acquisitions Work: From Strategy and Target Selection to Post Merger Integration. UK: Emerald Publishing Limited.

Tablo 8: 2015 Yılında Gerçekleşen Global Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde En Yüksek İşlem Hacmine Sahip Hukuki Danışmanlık Şirketleri

	Hukuki Dan. Şirketi	İşlem Sayısı	Dikkate Alınan İşlem Sayısı	Toplam İşlem Değeri (milyon USD)	İşlem Başına Değer (milyon USD)
1	Skadden Arps Slate	268	200	926,293	4,631
2	Cravath Swaine	73	53	551,556	10,407
3	WachtellLiptonRosen.	65	58	544,359	9,385
4	Weil Gotshal	176	102	510,949	5,009
5	Latham&Watkins	279	194	492,580	2,539
6	Clifford Chance	176	133	452,814	3,405
7	Sullivan&Cromwell	92	80	435,648	5,446
8	Simpson Thacher	145	125	337,310	2,698
9	Linklaters	99	66	319,832	4,846
10	Freshfields Bruck.	109	94	295,769	3,146
11	Kirkland & Ellis	311	151	293,745	1,945
12	Cleary Gottlieb	46	42	248,063	5,906
13	Jones Day	324	175	231,556	1,323
14	Hogan Lovells.	132	73	228,690	3,133
15	Morgan Lewis	148	81	222,823	2,751
16	King & Wood	234	207	215,369	1,040
17	Davis Polk & Ward.	104	87	214,574	2,466
18	Arthur Cox	5	5	204,805	40,961
19	Slaughter and May	77	65	196,417	3,022
20	A&L Goodbody	7	4	194,337	48,584

Kaynak: Venzin, M., Vizzaccaro, M. & Rutschmann, F. (2018). Making Mergers and Acquisitions Work: From Strategy and Target Selection to Post Merger Integration. UK: Emerald Publishing Limited.

Birleşme sürecinin aşamaları ile ilgili en yaygın sınıflandırma, “birleşme öncesi aşama” (planlama), “birleşme sırası aşama” (gerçekleşme) ve “birleşme sonrası” (entegrasyon) aşamaları olarak yapılan sınıflandırmadır (Appelbaum vd., 2000a, 2000b; Cartwright ve Cooper, 2000; Jansen ve Pohlman, 2000; Picot, 2002; akt. Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 15).

Bu aşamalar alt süreçleri içerecek şekilde aşağıda (Şekil 5) verilmiştir:



Temel Strateji	Detaylı İnceleme	Kapanış Sonrası Entegrasyon Planı
Stratejik Tarama	Ön Kapanış-Entegrasyon-Plan	Örgütsel / Hukuki Entegrasyon
Ön Seçim	Değerleme	Personel Uygulamaları
Liderlik Planlaması ve İşlem Yapısı	Müzakere/Uygulama Sözleşmeleri	Hedef İzleme
Simülasyon ve Birleşme Öncesi Değerleme	Kapanış	Yapısal Ayarlama
Ön Sözleşmeler		

Şekil 5: Birleşme ve Satın Alma Süreci

Kaynak: Own Illustration Based on Lucks; Meckl 2002. s. 54. akt. Vincent. (2014). s.6.

Bir başka görüşe göre birleşme ve satın alma sürecinin aşamaları 5-S modeliyle gruplara ayrılmıştır. Bu modele göre sürecin aşamaları şunlardır (Sudarsanam, 2003, s. 3):

- Kurumsal strateji geliştirme
- Birleşme ve satın almanın organizasyonu
- Anlaşmanın yapılandırılması ve müzakere edilmesi
- Birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon
- Birleşme ve satın alma sonrası kontrol ve örgütsel öğrenme

Bu model Şekil 6'de gösterilmiştir:



Şekil 6: Birleşme ve Satın Alma Aşamaları

Kaynak: Sudarsanam, S. (2003). Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges. Edinburgh: Pearson Education.

Birleşme ve satın alma sürecinin kesin bir başarı garantisi yoktur; fakat alt yönetimle çalışan, dikkatlice seçilmiş iç ve dış profesyonel uzmanlarla iyi planlanan ve uygulanan birleşme ve satın alma işlemi, hissedar değerinin arttırılmasının en iyi olasılığıdır. Satın alma ekibi, sorumlulukları örtüşen üç farklı alt gruptan oluşur. Bunlar birleşme sürecinin birbirini takip eden fonksiyonel faaliyetlerini kapsar (L.Rock, H.Rock ve Sikora, 1987, s. 115):

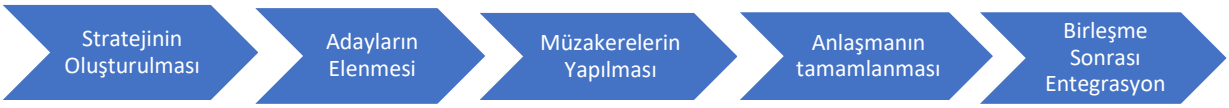
- Planlama
- İşlem analizi
- Uygulama

Şirketlerin birleşme ve satın alma faaliyetleriyle ilgili olarak almaları gereken en kritik kararlardan biri gözetimdir. Birleşme ve satın alma anlaşması ile bağlantılı faaliyetleri özel bir ekibe devretmek veya danışmanlar tarafından desteklenen anlaşmayı yönetme göreviyle bölüm yöneticileri görevlendirmek arasında bir seçimdir. Böyle bir ekip en iyi şekilde, şirketin pro-aktif olarak fırsatlar yaratmasına veya doğru anlaşma mevcut olduğunda hızla harekete geçmesine yardımcı olur. Bu özel grup, satın alma ve satın almaların entegrasyonu için net ve açık direktiflerle, birleşme ve satın alma süreçleri için resmi prosedürler oluşturmaktan sorumlu olmalıdır (Cullinan, Rovit ve Tymms, 2003).

Birleşme ve satın alma ekibi, zamanının yaklaşık %90'ını entegrasyon için harcayarak öncelikleri listeleme ve görevleri koordine etme yetkisine sahip bir entegrasyon yöneticisi tarafından tamamlanmalıdır. Özel bir ekip ve entegrasyon yöneticisi ile çalışma kararı, yöneticilerin deneyimlerinin yanı sıra işlerin sıklığı, karmaşıklığı ve anlaşmanın büyüklüğü gibi birkaç faktöre bağlıdır. Özel bir ekibe sahip olmanın avantajları çoktur. Bölüm yöneticileri için çoğu birleşme ve satın alma işlemi yenidir ve hata yapma olasılıkları yüksektir. Bu şekilde, birleşme ve satın alma süreci ve özellikle birleşme sonrası entegrasyon aşaması, şirket hakkında 360° bir görüş sağlayan bir şirket içi eğitim programı olarak kullanılabilmektedir (Venzin, Vizzaccaro ve Rutschmann, 2018, ss. 21-22).

Birçok şirket, birleşme ve satın alma işlemlerine, sıklıkla kaybedilen işler, tekrar yapılandırılan sorumluluklar ve darmadağın olan kariyerlerle sonuçlanan deneyimler yaratan kahramanca çaba ve kaygıyla yönetilen tek seferlik olaylar olarak bakarlar. Dolayısıyla birçok yöneticinin, bunları daha iyi nasıl yapabilirim demek yerine; bunların üstesinden nasıl gelirim diye düşünmeleri şaşırtıcı değildir. Hatta çok sayıda birleşme ve satın alma işleminin doğduğu ABD'de bile araştırmalar, şirketlerin performanslarının çoğu zaman sektör ortalamalarının altına düştüğünü göstermektedir. Bu istatistikleri geliştirmek için, uygulayıcıların bu işlemleri tek bir olay değil, yönetilebilir bir süreç olarak görmelerine ihtiyaç vardır (Ashkenas, DeMonaco ve Francis, 1997, ss. 149-150).

Bir başka çalışmada birleşme ve satın alma sürecine ilişkin aşamalar Şekil 7'de sınıflandırılmıştır:



1.Şirketin stratejik zorunluluklarının tanımlanması	1.İstenen hedef profilin geliştirilmesi	1.Stratejik detaylı incelemelerin gerçekleştirilmesi	1.Niyet mektubunun imzalanması	1.Entegrasyon yaklaşımının dizayn edilmesi
2.Seçilen sektörün cazibesinin değerlendirilmesi	2.Hedef listesinin oluşturulması	2.Ön finansal incelemelerin gerçekleştirilmesi	2.Detaylı finansal ve operasyonel incelemelerin gerçekleştirilmesi	2.Kilit personel kararlarının desteklenmesi
3.Alternatif stratejik opsiyonların değerlendirilmesi (organik büyüme, iş birlikleri, iş ortaklıkları)	3.Hedef şirketler hakkında ikincil dataların elde edilmesi	3.Tek başına şirket değerinin değerlendirme-sini yapmak	3.Birleşen varlığın yasal yapısının oluşturulması	3.Proje yönetiminin desteklenmesi
	4.Potansiyel hedef şirketlerle iletişim kurulması	4.Potansiyel sinerji değerini hesaplamak	4.Birleşme anlaşmasının dizayn edilmesi	4.Seçilen uygulama projelerini yürütmek
		5.Sözleşme hususlarının müzakere edilmesi		

Şekil 7: Genel Bir Birleşme ve Satın Alma Süreci Modeli

Kaynak: Venzin, M., Vizzaccaro, M. & Rutschmann, F. (2018, s. 34). Making Mergers and Acquisitions Work: From Strategy and Target Selection to Post Merger Integration. UK: Emerald Publishing Limited.

Çalışmanın bu bölümünde birleşme ve satın alma sürecinin aşamaları detaylıca anlatılacaktır:

2.2 Birleşme ve Satın Alma Süreci Aşamaları

2.2.1 Birleşme ve Satın Alma Öncesi Aşama

Birleşme öncesi aşama, kapsamlı bir karar verme, planlama ve konumlandırma süreçlerinden oluşur (Kusstatscher ve Cooper, 2005). Bu aşama aynı zamanda anlaşmanın başlatıldığı aşamadır. Anlaşmalar çeşitli yollarla başlatılır. Örneğin satın almalar genellikle, bir finansal danışmanın (genellikle bir yatırım bankası), belirli bir işletmeyi potansiyel satın alma adayı olarak tanımlanmasıyla başlar. Potansiyel satın alma adayı, kurumsal müşterilerine alıcı bulmak için bünyesinde finansal danışmanlar barındıran yatırım bankasının bir müşterisi olabilir. Alternatif olarak yatırım bankası ya müşterisinin talebi üzerine ya da alternatif olarak müşterisiyle devam eden profesyonel ilişkisinin bir parçası olarak, yerleşik kurumsal müşterilerinden biri için potansiyel satın alma adaylarını araştırıyor olabilir. Anlaşmanın başlatılması için bir diğer yol da, teklif verenin mevcut yönetiminin, kendi iç sektör değerlendirmesi ve iş hedef ve konularına dayalı potansiyel bir satın alma hedefi olarak belirlediği bir şirketin yönetimiyle iletişime geçmesidir. Mevcut yönetimin potansiyel satın alma hedefi belirlediği durumlarda, teklif veren ve hedef arasındaki erken görüşmeler, başlangıçta dışarıdan danışmanların yardımı olmaksızın ilerleyebilir. Sonuç olarak yine de finans ve hukuk danışmanları anlaşma yapma sürecine dahil edilecektir (Maynard, 2013, s. 19).

Satın alma veya birleşme kararı genellikle yalnızca birkaç yönetici tarafından, hatta bazen tek bir başkan veya CEO tarafından verilir. Prensip kararının ardından ilk adım, potansiyel hedeflerin taranması ve genellikle en fazla beş şirketten oluşan, belirlenen potansiyel adayların bir listenin hazırlanmasıdır (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 15).

Müzakereler ciddi olarak başlatılırken, tüm birleşme ve satın almalarda ortak olan iki meselenin incelenmesinde, finansal ve hukuki danışmanların yardımı önemli hale gelir. Bu iki konu:

a. Anlaşma nasıl yapılandırılmalı ve

b. Alıcı şirket hedef şirketi almak için ne kadar ödemeli ?

Her bir anlaşma türü için yerine getirilmesi gereken hukuki kurallar, belirli bir anlaşma için hangi tür yapının en uygun olduğu konusundaki kararı genellikle etkiler. Ayrıca finansal danışmanlar, ister istemez hedef şirketi değerlemesi istenen alıcının, hedef şirketi almak için ne kadar ödeyeceğine ilişkin kararında alıcıya yardımcı olacaklardır. Diğer taraftan hedef şirket, şirketini almak için teklifte bulunan alıcının, teklif ettiği fiyatın adil olup olmadığını saptamada yardım etmesi için kendi finansal danışmanlar grubunu görevlendirecektir. Hedef şirketin yönetimi, işinin değerli olduğu hakkında güçlü bir inanışa sahip olsa bile, satış zamanındaki piyasanın genel durumu ve hedef şirketin bulunduğu sektörün içindeki genel iş çevresi gibi, alacağı fiyat etkileyen diğer değişkenler vardır. Bu değişkenler, satış fiyatının belirlenmesinde alıcı ve satıcı arasındaki pazarlık sürecini ciddi etkileyecektir (Maynard, 2013, ss. 19-20).

Birleşme öncesi aşamanın en önemli süreçlerinden biri de detaylı değerlendirme sürecidir. Terminolojide "Due-diligence" olarak adlandırılan bu süreçte, hedef, özellikle yasal ve finansal açıdan stratejik hedeflere vurgu yapılarak daha ayrıntılı olarak araştırılır. Bu süreç son derece gizlidir ve seçilmiş finansçı, muhasebeci ve hukukçu tarafından yürütülür (Appelbaum vd., 2000a, 2000b; Picot, 2002; akt. Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 15).

Detaylı değerlendirme süreci, birleşme ve satın alma işlemindeki her bir tarafın üstlendiği bilgi toplama ve analiz yapma süreci olarak tanımlanan bir kavramdır. Odak noktası, diğer şirketin ticari ve finansal durumunun kapsamlı bir değerlendirmesi için gerekli tüm bilgilerin toplanmasıdır. Alıcı bakış açısından, hedef şirketin durum tespiti incelemesinin amacı, hedef şirketi satın almak için fazla ödeme yapılmadığından emin olmak için ihtiyaç duyulan iyi ve kötü tüm bilgilerin toplanmasıdır. Alıcının gereğinden fazla ödeme yapma riski, diğer koruyucu hükümlerin yanı sıra yeterli durum tespiti sayesinde önemli ölçüde azaltılır ancak yine de bu risk tamamen elimine edilemez (Maynard, 2013, s. 22). Detaylı değerleme sürecinin ilgilendiği alan ve hedefler Tablo 9'da gösterilmiştir (White, 2005).

Tablo 9: Detaylı İnceleme Alanları

Alan	Hedef
Stratejik Konumlandırma	Pazar pozisyonunun anlaşıldığını doğrulamak
Operasyonel Performans	Operasyonel prosedürlerin anlaşıldığını doğrulamak
Finans ve Vergi	Geçmiş ve güncel rakamları doğrulamak
Hukuki Değerlendirme	Kurumsal yapı ve hukuki sorunları anlamak

Kaynak: White, B. B. (2005). Getting the Most Out of the Due-Diligence Process. Washington: Mortgage Banking. Volume.65.Iss.10. (s. 17-18) http://proquest.umi.com/ pqdweb?index=1&did=867380781&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4

Byington vd. (2005) göre, birleşme ve satın alma sürecinde sorulması gereken bazı kritik sorular vardır. Bu sorular Tablo 10'da gösterilmektedir:

Tablo 10: Örnek Detaylı İnceleme Soruları

	Satın alan şirket hedef şirketle aynı genel iş alanında ise, hedef şirket tarafından kullanılan yazılım sistemleri uyumlu mu? Hangi yönde bir geçiş en uygunudur?
	Hedef şirketin yönetim ekibi, uygulanabilir bir geçiş tamamlanana kadar makul bir maaşta kalmaya istekli olacak mı?
	Hacimdeki önemli bir artış, birim başına maliyetin düşmesine izin verecek mi?
	Hacmi artırmak için yeni teknoloji gerekli olacak mı?
	Hedeflenen şirketin büyüme modeli eğilimi nedir?
	Bu coşkulu bir iş yeri mi?
	Hedeflenen şirket için personel almak ve tutmak ne kadar zor?
	Verimli eğitim programları uygulanıyor mu?

	Büyük maliyetlerin nasıl kaydedildiğine ilişkin kararları kim verdi?
	Bağımsız muhasebeciler/denetçiler kaydetme prosedürlerini gözden geçirdi mi?
	Bu satın almada tercih edilen yöntem nedir, nakit mi yoksa hisse mi?
	Satın alan şirketin tüm yönetim sorumluluğunu üstlenmesi için makul bir süre ne olabilir?

Kaynak: Byington, J. R., Christensen, J. A. & McGee, W. J. (2006). M&A Checklists for a Post- SOX World. Journal of Corporate Accounting & Finance. 17(2), (ss. 31-36).

Byington vd. (2005) göre, detaylı inceleme sürecinde karşılaşılan birtakım problemler vardır. Bunlar Tablo 11'de gösterilmektedir:

Tablo 11: Detaylı İnceleme Problemleri

1.	Hedef şirketin kilit yönetimi kısa vadeli odağını kaybedebilir
2.	Hedef şirketin orta yönetimi, potansiyel satış nedeniyle şirketin "zayıf" olduğunu düşünebilir ve motivasyonunu kaybedebilir
3.	Orta yönetim fidye için hedef şirket tutabilir
4.	Rakipler, hedef şirketin satılık olduğunu öğrenebilir ve bu bilgiyi kendi pazar avantajları için kullanabilir
5.	Kilit hesaplar, hedefin satılık olduğunu öğrenebilir ve devam eden hizmet düzeyleri konusunda gerginlik hissedebilir
6.	Hedef şirket, faydalı satıcı sözleşmelerini müzakere etme yeteneğini kaybedebilir
7.	Şirketlerden biri veya her ikisi de halka açıksa, içeriden öğrenenlerin bilgi sorunları ortaya çıkabilir

Kaynak: Byington, J. R., Christensen, J. A. & McGee, W. J. (2006). M&A Checklists for a Post- SOX World. Journal of Corporate Accounting & Finance. 17(2), (ss. 31-36).

Cartwright ve Cooper' a (2000) göre, satın alma hedefinin kültürüyle ilgili ilk izlenimler ortaya çıkabilir; ancak satın alma kararını etkilemeleri pek olası değildir. Şirketler zaten çok fazla zaman ve para yatırmış olduklarından, potansiyel bir anlaşmadan çekilmeye isteksiz olma eğilimindedirler. Bu aşama, alıcı ve satıcı arasındaki teklif ve müzakerelerle karakterize edilir ve müzakere ifadesi neredeyse tamamen pazarlıkla ilgili olduğundan, satın alma kararının mantığı asla sorgulanamaz (Kusstatscher ve Cooper, 2005).

2.2.2 Birleşme ve Satın Alma Aşaması

Buono vd.' ne (2002) göre, birleşme ve satın alma sözleşmelerinin imzalanması ve resmi duyurunun yapılması ile ilgili faaliyetler "birleşme sırası" aşama olarak tanımlanır. Her iki şirketin üst düzey yöneticileri bir araya gelir ve sözleşmeleri imzalamadan önce son detayları görüşürler. İşten çıkarmalar belirlenir ve birleşme duyurusu planlanır. Birleşme ve satın alma duyurusunun kim tarafından, ne zaman, nerede ve hangi biçimde yapılacağı gibi sorulara cevap verilerek duyuru hazırlanmalıdır. Son olarak, birleşme veya satın almanın resmi (yazılı veya sözlü) duyurusu bu aşamaya girer (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 16).

Bu aşamanın bazı alt süreçleri şunlardır:

a. Birleşme ve Satın Almalarda Kurul Onayı

Çoğu birleşme ve satın alma durumunda, işlemin yürütülmesi için alıcı ve hedef şirket yönetim kurulları tarafından onay alınması gerekmektedir. Genel anlamda, birleşme teklifi şirket kurulu tarafından kaynaklanmaz. Daha ziyade, üst düzey yöneticiler tarafından desteklenen CEO bu süreci başlatır ve genellikle işlemin maddelerinin görüşülmesinden o sorumludur. Nihayetinde görüşülen maddelerin koşulları sadece kurul tarafından onayladığında şirket üzerinde bağlayıcı olacaktır (Maynard, 2013, s. 23).

b. Birleşme ve Satın Almalarda Hissedar Onayı

Yasal mevzuat, önerilen satın almanın geçerli sayılabilmesi için hissedar onayını gerekli görmektedir. Hissedar onayının istendiği durumlarda, kanunun aradığı gerekliliklere uygun şekilde bir hissedar toplantısının (genel kurul) duyurulması ve organize edilmesine bağlı kaçınılmaz bir gecikme olacaktır (Maynard, 2013, s. 24).

c. Birleşme ve Satın Almalarda Düzenleyici Kurum Onayı

Birçok satın alma işleminin, geçerli bir şekilde tamamlanmış olması için devletin ilgili düzenleyici kurullarından onay alması gerekir. Bu gereklilik, kontrattan (tarafların satın alma anlaşmasına uygun şekilde dahil edilmiş bir şart olarak) veya alternatif olarak yasal bir zorunluluktan doğabilir (Maynard, 2013, s. 24).

d. Birleşme ve Satın Alma İşleminin Kapatılması

Birleşme ve satın alma anlaşması genellikle birleşmenin kapatılması için bir tarih belirleyecektir. Bu tarihte, alıcı kabul edilmiş bedeli ödemekle; hedef şirket de iş operasyonları üzerindeki kontrolünü teslim etmekle sorumlu olacaktır (Maynard, 2013, s. 25).

Bu alışveriş içinde, optimal anlaşma takımı çeşitli becerileri, işlevleri ve uzmanlığı bir araya getirir. İdeal olarak bulunması gerekenler şunlardır (Venzin, Vizzaccaro ve Rutschmann, 2018, ss. 22-23):

- Kurumsal gelişim gözetmeni
- İç sponsor
- İşlem onaylayıcısı
- Entegrasyon takımı
- Dış danışmanlar

2.2.3 Birleşme ve Satın Alma Sonrası Aşama (Entegrasyon Aşaması)

Şirketler için stratejik hamleler olarak görülen birleşme ve satın almalara olan ilgi 20. yüzyıl boyunca hızla artmış ve 21. yüzyılda da artmaya devam etmektedir. Hızlanarak değişen ve küresel bir boyut kazanan rekabetçi bir pazarla karşı karşıya kalan birleşme ve satın alma işlemleri, kendilerini stratejik büyüme, genişleme, çeşitlendirme ve yeniden organize etme aracı olarak kanıtladı (Faulkner, Teerikangas ve Joseph, 2012, s. 339). Büyüyen ve gelişen şirketler için başka seçenekler olsa da birleşme ve satın almalar birçok kuruluş için cazip bir seçenek sunmaya devam etmektedir. Bu tür bir iş stratejisinden elde edilebilecek klasik faydalar şunları içerir (Thomas, 2009, s. 2):

- Hızlıca ölçek üretimine geçiş, verimlilik, ölçek ve pazar erişiminde daha büyük ekonomiler elde edilmesi
- Dağıtım ağlarına, yeni pazarlara giriş
- Yeni teknolojiler ve ürün yeniliklerini yakalamak
- Yaratılan değer üzerinde uzun vadeli sahiplik ve kontrol sağlama
- Rekabeti ve ortaya çıkan rekabet tehditlerini azaltmak

Bu liste oldukça çekici olmakla birlikte "ihtimal" veya "potansiyel" kelimesi bağlamında kullanılmalıdır. Ana hedef hissedar değerini artırmak olsa da herhangi bir birleşme veya satın alma ile ilgili çok az garanti vardır. Uygulama zorluğu içinde birleşme ve satın almalarda hissedar değerinin sıklıkla yok edildiği görülmektedir (Thomas, 2009, ss. 2-3).

Haspeslagh ve Jemison (1991), geçtiğimiz yüzyılda birleşme ve satın alma işlemlerinin sayısında gözle görülür bir artışa ve 1990'ların başından beri yaşanan önemli dalgalanmalara rağmen, uygulayıcılarının kişisel notları işlemin zorluklarına işaret etmektedir. Gerçekten de anlaşma imzalandıktan sonra, katılımcı kuruluşların kurumsal yaşamında yeni bir aşama başlamaktadır. Bu anlaşma sonrası aşamadan birkaç şekilde bahsedilmiştir: satın alma sonrası entegrasyon aşaması, birleşme sonrası entegrasyon aşaması veya satın alma sonrası uygulama aşaması. Kullanılan terminolojiden bağımsız olarak, birleşme entegrasyonu faaliyeti ciddi olarak bu noktada başlar (Faulkner, Teerikangas ve Joseph, 2012, s. 339).

Bir birleşme ve satın alma sonrasında potansiyel sinerjileri gerçekleştirmek ve beklenen katma değeri yaratmak için iki şirketin görevi; üretim sistemleri, teknolojiler, müşteriler ve satış bilgisi, satın alma prosedürleri veya ürün hatları gibi ortak süreçleri ve sistemleri koordine etmek, ayarlamak, yeniden düzenlemek ve kurmaktır (Haspeslagh ve Jemison, 1991; Jansen, 2001; Picot, 2002). Entegrasyon; stratejik, idari, operasyonel, personel ve kültürel gibi çeşitli düzeylerde gerçekleşmelidir. Entegrasyonun derecesi aynı zamanda birleşme ve satın almanın türüne de bağlıdır. Örneğin, aynı ürün veya hizmetleri satan ilişkili birleşme ve satın alma işlemleri en fazla entegrasyona ihtiyaç duyan türlerdir. Buna karşın holding türü birleşmelerde bu ihtiyaç en azdır. Aynı zamanda kültürel uyum da burada bir rol oynar. Birbirine çok benzeyen iki kültür, birbirine benzemeyen iki

kültüre kıyasla, ortak bir entegrasyon tarzı üzerinde anlaşmaya varmada daha az çatışmaya sahip olacaktır (Kusstatscher ve Cooper, 2005, ss. 23-24).

Birleşme veya satın alma anlaşması tamamladığında, anlaşmanın stratejik ve değer yaratma hedeflerini gerçekleştirme işi başlar. Yapılan birleşme veya satın almaların türüne, stratejik ve değer yaratma mantığına bağlı olarak, birleşmeye dahil olan şirketler farklı derecelerde entegre olmak zorundadır. Entegrasyonun kapsamı, satın alınan şirketin ayrılığını koruma ihtiyacı ile tanımlanır. İki organizasyonun entegrasyonu, sadece organizasyon yapısını değiştirmek ve yeni bir otorite hiyerarşisi kurmak meselesi değildir. Sistemlerin, süreçlerin, prosedürlerin, stratejinin, raporlama sistemlerinin vb. entegrasyonunu içerir. Her şeyden önce, insanların entegrasyonunu içerir. Çoğu zaman, birleşmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, birleşen şirketlerin örgütsel kültürünü değiştirmeyi gerektirebilir (Sudarsanam, 2003, s. 527).

Birkinshaw ve diğerleri (2000) entegrasyonu, görev entegrasyonu ve insan entegrasyonunun ikili perspektifinden kavramsallaştırmaktadır. "Görev entegrasyonunu", benimsenen entegrasyon stratejisi ve birimler arasındaki iletişim ve sosyalleşme derecesi olarak tanımlarlar. "İnsan entegrasyonunu" ise liderlik, entegrasyon boyunca iletişim, personelin elde tutulması, kültürel yakınlaşma ve saygı olarak tanımlarlar (Faulkner, Teerikangas ve Joseph, 2012, s. 343).

Appelbaum vd. (2000a, 2000b); Cartwright ve Cooper (2000) ve Jansen'e (2001) göre, birleşme öncesi aşamada atılan adımların birleşme sonrası entegrasyon aşamasının başarısı üzerinde büyük etkisi olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber birleşmenin başarısı veya başarısızlığından sorumlu olan entegrasyon aşamasıdır (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 16).

Şirket birleşme ve satın almalarında başarının ölçümü, farklı kriterlere göre yapılmalıdır. Şirket birleşme ve satın almaları üzerine yapılan çalışma ve araştırmalar çok çeşitli olsalar da başarısızlıkların nedenleri aşağı yukarı aynıdır. Bu çalışma ve araştırmaların sonuçlarına göre birleşmelerin temelindeki başarısızlık nedenleri; finansal beklentilerin gerçekleşmemesi, kültürel çatışma/uyumsuzluk, şirket için önem arz eden çalışanların işten ayrılması ve iletişim eksikliği vb. olarak sıralanabilir (Sevim, 2004, ss. 334-335).

Entegrasyon sürecinin başarısı doğru stratejilerin seçilmesiyle mümkündür. Bu stratejilerin seçimi, tipik olarak anlaşmanın kamuya duyurulmasından önce yapılır. Ancak iyi uygulama olmadan, en iyi stratejiler bile hiçbir yere varamaz. Bu nedenle anlaşmanın duyurulmasını, planlama ve uygulama olmak üzere iki aşaması olan entegrasyonun uygulanması takip eder (Bruner, 2004, s. 900):

2.2.3.1 Entegrasyon Sürecinin Planlanması

Birleşme sonrası entegrasyon süreci muhtemelen bir entegrasyon liderinin göreve atanmasıyla başlar. Genellikle bu, niyet mektubu ile kesin sözleşmenin imzalanması arasında gerçekleşir. Bu aşamada yönetici atamaları duyurulur, bilgi teknolojileri platformları seçilir, verimlilik programları belirlenir ve varsa işten çıkarmalar planlanır. Çoğu ülkede, rekabet kurulları izin vermedikçe, hissedarlar oy kullanmadıkça ve temsil, garantiler ve sözleşmelerin dikkate alınması ve gözetilmesi yoluyla birleşme anlaşması tamamlanana kadar bu planlardan herhangi birinin uygulanmasına izin verilmez. Düzenleyici otoritelerin onayından önce entegrasyon sürecinin başlatılmasına rekabet hukukunda "gun jumping" denir ve birleşme taraflarını cezalara maruz bırakabilir. Entegrasyon planlama konuları geniş bir konu yelpazesini kapsar (Bruner, 2004, ss. 901-902):

- **Entegrasyon lider ve ekibinin atanması:** Planlama süreci mutlaka, çıkarları ulaşılan hedefleri görmekle uyumlu olan bir süreç sahibinin belirlenmesiyle başlar. Bu, entegrasyon lideri olarak özel (geçici) bir görevi kabul etmek için bir genel müdürü rutininden koparmayı gerektirebilir. Ancak sürekli olarak şirket satın alımı yapan bazı şirketlerde entegrasyon liderinin işi kalıcı ve yüksek profillidir.

- **İletişim:** Entegrasyon süreci, anlaşma için bir vizyon, ilerleme raporları, çalışanların entegrasyonun başarısındaki rolü ve gelecekteki kilometre taşları hakkında bilgi veren çalışanlarla iletişimi içermelidir. Mesajların tekrarı ve çeşitli medyaların kullanılması mesajı yaymak için gereklidir.

- **Son tamamlanma tarihi ve çalışma planları:** Proje yönetimi yaklaşımından entegrasyon planlamasına kadar tamamlanacak görev listeleri ve bitirme tarihleri

belirlenir. Bilgi teknolojisi sistemleri kurulduktan sonra bunlar kolayca izlenebilir. Ayrıca görevler ve son tamamlanma tarihleri, yöneticiler ve çalışanların tartışması için hazır bir gündem oluşturur.

- **Yetenekli çalışanların elde tutulması:** Birçok hizmet şirketi için varlıkların her akşam kapıdan çıktığı söylenir. Birleşen tüm şirketler için zorluk, bu varlıkları ertesi sabah geri dönmeye motive etmektir. Çoğu zaman entegrasyon ekipleri, birleşmeden sinerji ve maliyet tasarrufu elde etmek için işten çıkarmalara odaklanırlar. Yeteneğin elde tutulması, kilit çalışanlar ve yanlarında taşıdıkları bilgi gibi unsurları daha az sıklıkla ele alırlar.

- **Üretim, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi:** Birleşmeden en çok beklenen sinerji katkısı, tedarik ve üretim maliyetlerinde yatar. Entegrasyon planlamacılarının, tesislerin üretim odağını yeniden gözden geçirmeleri gerekebilir.

- **Maddi olmayan sermaye:** Entegrasyon planlayıcıları, marka adlarının, kiralamaların, şirket adlarının, patentlerin korunması ve stratejik seçeneklerle ilgili sorunlarla karşılaşacaktır. Bu varlıklar görünmez oldukları için genellikle ihmal edilirler; buna rağmen, genellikle önemli bir piyasa değerinin kaynağıdırlar.

- **Çalışma alanı:** Ofis ve fabrika alanının entegrasyonu, entegrasyona yardımcı olabilecek veya entegrasyonu engelleyebilecek sinyaller gönderir. Büyüklük, konum ve olanaklar entegrasyon planlayıcısının çalışabileceği çalışma alanının nitelikleridir.

- **Yönetim bilgi sistemleri:** Bilgi ve raporlama sistemleri genellikle şirketlerin yapılarını yansıtır: düz ve dikey; merkezi ve merkezi olmayan; coğrafi odaklı ve ürün odaklı vb.

2.2.3.2 Entegrasyon Sürecinin Uygulanması

Anlaşmanın tamamlanmasından kısa bir süre sonra başlayarak, yeni sorumluluklar ve raporlama yetkisi hatlarıyla yeni organizasyon şeması yürürlüğe girer. Yeni kurumsal kimlikler medyada duyurulur, e-posta, veri işleme, müşteri hizmetleri ve telekomünikasyon dahil olmak üzere teknoloji platformları kurulur veya dönüştürülür. Maliyet tasarrufu ve işten çıkarma programları uygulanır. Bu faaliyetlerin her birinin, bir veya iki günden (e-posta ve telekomünikasyon) muhtemelen aylara (işten çıkarmalar) kadar değişen geniş bir yelpazede hedeflenen tamamlama aralığı olacaktır. Tüm bu faaliyetlerdeki ilerleme, detaylı bir proje yönetim sistemi ile izlenir (Bruner, 2004, s. 902).

Schweiger ve diğerleri (1993), insan kaynakları yönetimi perspektifinden uluslararası birleşme ve satın alma işlemleri için uygulama ipuçları sunmuştur. Yazarlar, değişim sürecinin hızını göz önünde bulundurarak, değişikliklerin derinliğini, yerini ve doğasını yönetmenin önemini vurgulamaktadır. Entegrasyon sürecinin başlangıcında, açık iletişim ve koruma sözleşmeleri yoluyla işgücünün istikrarının sağlanması gerektiğini tavsiye ediyorlar. Ayrıca entegrasyon sırasındaki değişim süreci de etkin bir şekilde yönetilmelidir. Anahtar sorular ele alınmalıdır. Karar verme süreci nedir? Birleşen şirketler arasındaki farklılıklar nasıl yönetilecek? Çalışanların görev ve pozisyonlarının değiştirilmesi veya işten ayrılmalar ve çıkmalar sonucu oluşan eksiklikler nasıl yönetilecek? Mevcut araştırmalara dayalı olarak, birleşme ve satın alma işleminin entegrasyonunun yapılmasındaki kilit başarı faktörleri; satın alma stratejileri, entegrasyon yönetimi ve performans beklentileri ile ilgilidir. Başarılı entegrasyonun temel özellikleri; planlama, etkili değişim/entegrasyon ekipleri kullanma, erken başlama, çalışan beklentilerini yönetme ve etkili iletişim kurma etrafında şekillenir (Faulkner, Teerikangas ve Joseph, 2012, s. 345). Buna karşın birleşme sonrası entegrasyon aşamaları, karar almanın merkezileşmesi ve çalışanlarla daha az iletişim ile karakterize edilir (Appelbaum vd., 2000b; Marks, 1988; Aktaran Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 26).

2.3 Birleşme ve Satın Alma Sürecine Dair Yönetsel Unsurlar

Şirket birleşme ve satın almaları, şirketlerin rakiplerine karşı rekabette üstünlük sağlamada önemli bir araçları olsa da işletmenin yönetimi açısından değerlendirildiğinde olumsuz bir takım sonuçlarla karşılaşılabilmektedir. İşletme yönetimi; üretim süreçleri,

muhasebe yöntemleri ve örgüt kültürleri farklı iki işletmenin bir araya gelmesi ve bu farklılıkların entegrasyonunun sağlanması gibi yönetsel sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu yönetsel sorunlara örnek olarak; işletmeler arası kültürel farklılıklar, farklı yönetici özellikleri, birleşen şirketlerin birbirlerine olan güven eksikliği, çalışanların yöneticilerine olan güven eksikliği, ortaklar arasındaki rekabet, birleşmeden beklenen yararların çatışması, tarafların ortak hareket etmek zorunluluğu, yönetim ve organizasyon yapısındaki bir takım farklılıklar sayılabilir (Balaban ve Okutan, 2009).

Birleşme ve satın alma çalışmaları ve genel olarak örgütsel değişikliklerle ilgili çalışmalar; belirsizlik ve stresin iş tatmini üzerindeki etkisi, motivasyon, örgütsel bağlılık ve sadakat, zaman baskısı ve iş güvenliği (güvensizliği) algıları, iş stresi, psikolojik refah ve iş tatmini, verimsiz davranışlar, sağlık, devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyetleri, düşük moral ve sabotaj eylemleri gibi çeşitli değişkenleri inceler (örneğin, Bruckman ve Peters, 1987; Buono ve Bowditch, 1989a; Buono vd., 2002; Cartwright ve Cooper, 1990, 1993b; Hall ve Norburn, 1987; Hubbard ve Purcell, 2001; Jemison ve Sitkin, 1986; Probst, 2002, 2003; Schuler ve Jackson, 2001; Siu vd., 1997; Werner, 1999; akt. Kusstatscher ve Cooper, 2005, ss. 64-65).

Yapılan çalışmalar, birleşme ve satın almanın etkin yönetim gerektiren bir görev ve insan entegrasyonu süreci olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, sürecin yönetimi; dil ve iletişim, güven, özerklik, liderlik ve insan kaynakları politikaları ve uygulamaları dahil olmak üzere çok çeşitli potansiyel değişkenlerden etkilenir ve sürecin daha iyi ve daha hassas yönetimiyle daha iyi bir birleşme sonuçları elde edilebilir. (Cartwright ve Cooper 1996; Mangham 1973). DeNisi ve Shin'e (2005) göre, üst düzey birleşme yönetimi, durumun belirsizliği nedeniyle bir kriz yönetimi yaklaşımı benimsemeye eğilimlidir ve bu yüzden, çalışanlara sağlanan iletişim düzeyini merkezileştirme ve en aza indirme eğilimi gösterir, bu da endişeyi körükler. Schweiger ve DeNisi (1991), yerel bir birleşmeyle ilgili iyi tasarlanmış bir çalışma, kapsamlı ve gerçekçi bir birleşme iletişim programı sunmaya harcanan çabanın; belirsizliği azaltma, iş tatminini sürdürme ve şirkette güven ve inancı artırma üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olduğunu ve düşük düzeyde iletişim çabasından daha fazla değişimin kabulüne yol açtığını ortaya koymuştur (Appelbaum vd., 2000; akt. Faulkner, Teerikangas ve Joseph, 2012, s. 379).

Verimlilik kaygıları ve operasyonların birleştirilmesi, küçülme vb. ihtiyaçlardan kaynaklanan birleşmeler çok sayıda insanı etkilemektedir. Dünyaları birleşmeyle alt üst olabilmektedir. Bu, birleşmeye ve alıcının entegrasyon planlarına karşı; korku, endişe, kızgınlık, öfke ve düşmanlık yaratabilir. Bu duygular, yalnızca ayrılmak zorunda olanlar arasında değil, aynı zamanda işlerini sürdürebilecek kadar şanslı olanlar arasında da bir adalet duygusu sağlamak için hassas bir şekilde ele alınmalıdır (Sudarsanam, 2003, s. 527).

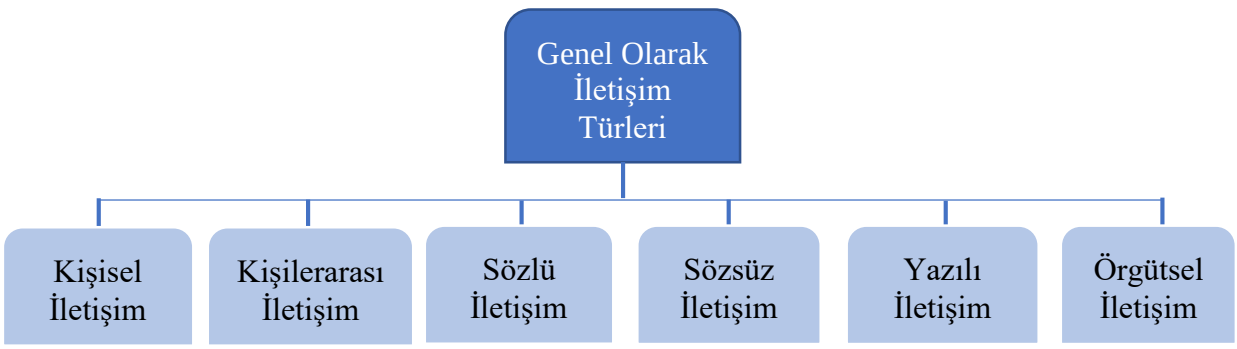
Çalışmanın bu bölümünde birleşme ve satın alma sürecinin yönetsel unsurlarına detaylıca yer verilecektir.

2.3.1 İletişim

2.3.1.1 Kavram ve Tanımı

Kavram olarak, bilgi ve anlayışın bir kişiden diğerine ulaştırılması şeklinde tanımlanmaktadır. İletişim temel olarak, insanlar arasında bir anlam köprüsüdür (Davis, 1977:504 çev. Tosun vd.). İletişimin temel amacı "bilgi vermek"tir **(**Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 340):

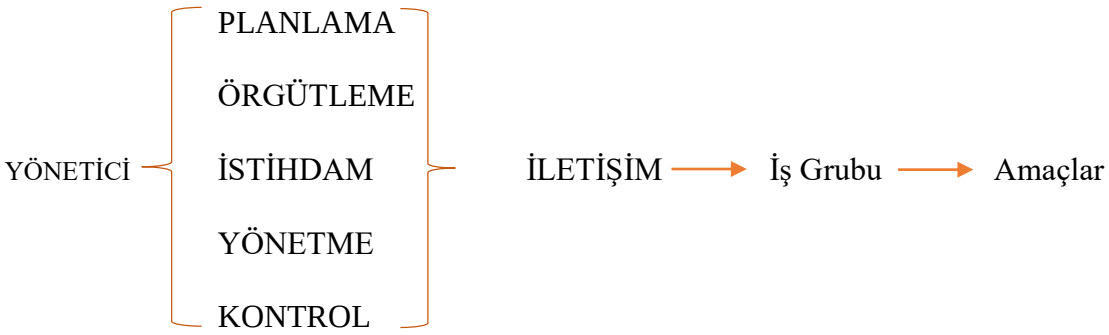
İletişim genel olarak; sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç gruba ayrılabilir. Son dönemlerde teknolojide yaşanan değişimin etkisiyle elektronik iletişim bir iletişim türü olarak değerlendirilmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, ss. 346-348). Şekil 8'de tüm iletişim türleri bir arada verilmiştir (Sökmen, 2013, s. 190):



Şekil 8: Genel Olarak İletişim Türleri

İletişim, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol etmede de çeşitli şekillerde rol oynar. Örgütler, çalışanların uyması gereken emir komuta hiyerarşilerine ve biçimsel yönergelere sahiptir. Örneğin, çalışanların işle ilgili herhangi bir şikayeti ilk önce en yakın yöneticilerine iletmeleri, iş tanımlarını takip etmeleri veya şirket politikalarına uymaları istendiğinde, iletişim bir kontrol işlevi gerçekleştirir. İletişim, çalışanlara ne yapılması gerektiğini, ne kadar iyi yaptıklarını ve yapılan iş standartların altındaysa performanslarını geliştirmek için neler yapılabileceklerini açıklayarak motivasyonlarını artırır (Robbins, 1993, s. 328).

Yöneticilerin; planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerinde getirmelerinde iletişim hem bir araç hem de bir süreç olarak önem kazanmaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2014, s. 543). Aynı şekilde bir bireyin planları dünyanın en iyi planları olsa bile bunlar iletilmediği sürece hiçbir değeri olmayacaktır. Ancak iletişimin de kendi sınırlılıkları vardır. Yöneticilerin, diğer çalışanlar ile gerçekleştirdikleri tüm yönetim faaliyetlerinin Şekil 9'da gösterildiği gibi, iletişim darboğazından geçerek ilgili birimlere iletilmesi gerekmektedir (Davis, 1977, ss. 507-508 çev. Tosun vd.):

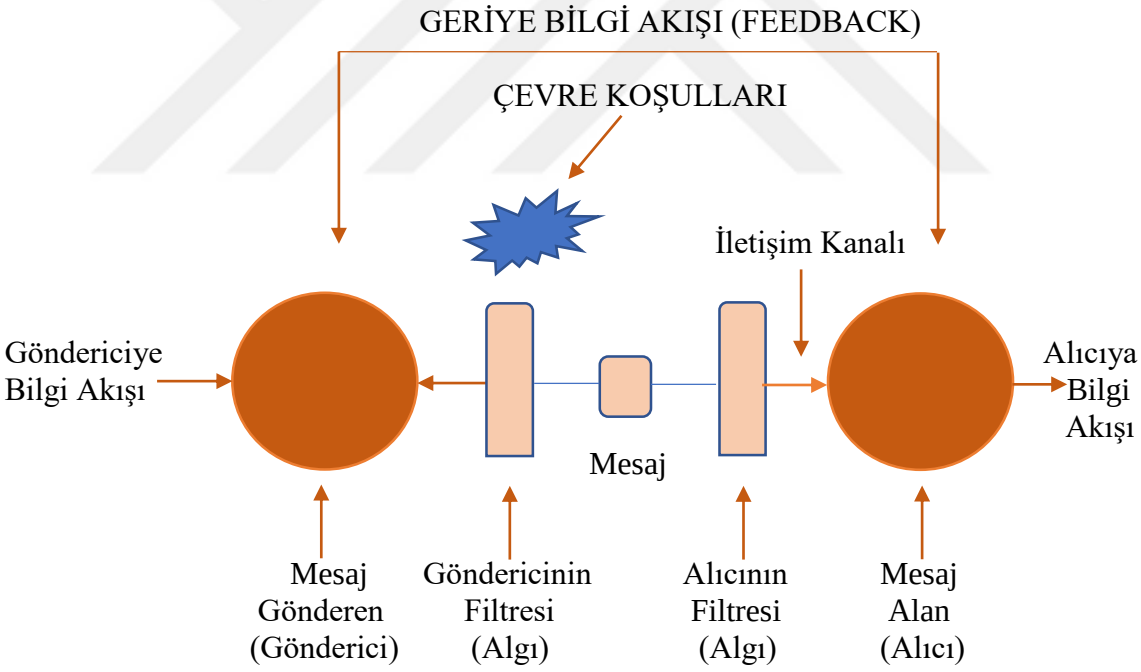


Şekil 9: İletişim Darboğazı

Kaynak: Davis, K. (1977). Human Behavior At Work: Organizational Behavior. Mc Graw Hill, Inc. çev. Tosun vd. s. 508. (çeviri kitabının adı İşletme İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış)

İletişim, bir süreç ve bir akış olarak düşünülebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 343). Literatürde yer alan çalışmalarda bu sürecin aşama veya unsurları arasında birtakım farklılıklar olduğu görülmektedir (Davis, 1977, ss. 504-505 çev. Tosun vd.).

Berlo'ya göre (1960), iletişim gerçekleşmeden önce, iletilecek bir mesaj olarak ifade edilen bir amaca ihtiyaç vardır. İletişim bir kaynak (gönderici) ve bir alıcı arasında geçer. Mesaj kodlanır (simgesel forma dönüştürülür) ve bir araç (kanal) aracılığıyla gönderici tarafından, mesajı yeniden çeviren (kodunu çözen) alıcıya iletilir. Sonuç, bir kişiden diğerine anlamın aktarımıdır (Robbins, 1993, s. 328). Temel iletişim süreci Şekil 10'da verilmiştir (Koçel, 2010, s. 523):



Şekil 10: Temel İletişim Süreci

Kaynak: Koçel, Tamer (2010). İşletme Yöneticiliği. (12.Baskı). İstanbul: Beta Basım. s. 523.

İletişim sürecinin unsurları şunlardır:

- **Gönderici (Kaynak)**

Gönderici kendisine gelen bilgi ve verilere göre haber (mesaj) olarak iletilecek bir fikir oluşturur ve bu fikri formüle ederek (kelimelere, rakamlara, şekillere vb. dönüştürerek) belirli bir iletişim kanalından mesajı alıcıya gönderir (Koçel, 2010, s. 523). Gönderici, kodlayarak bir mesaj başlatır. Kodlanmış mesajı etkileyen dört koşul vardır. Bunlar; yetenek, tutumlar, bilgi ve sosyal-kültürel sistemlerdir. Bir kişinin toplam iletişim başarısı; konuşma, okuma, dinleme ve akıl yürütme becerilerini içerir (Robbins, 1993, s. 329).

- **Algı (Filtre)**

İletişimin her iki tarafı için de geçerli olan bu husus, bireylerin, kendilerine iletilen mesajları yorumlama algılarıyla ilgilidir (Koçel, 2010, ss. 523-524):

- **Mesaj (Haber-İleti)**

Mesaj, iletilendir (Robbins, 1993, s. 329). Mesaj, göndericinin alıcıya aktarmak istediği fikrin simgesel biçimidir. Diğer bir ifadeyle aktarılan ne ise mesaj da odur (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 344).

- **İletişim Kanalı**

Kanal, mesajın içinden geçtiği ortamdır (Robbins, 1993, s. 329). İletişim kanalları; yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel şekillerde olabilir. Hangi kanal veya aracın seçileceği iletişimin niteliğini belirleyecektir (Şimşek ve Çelik, 2014, s. 93).

İletişim kanalları biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde olabilir. Biçimsel iletişim kanalları; şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verilmesidir. Biçimsel olmayan iletişim kanalları ise; özellikleri tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tanımlanabilir.

- **Çevre Koşulları**

Mesajın, iletişim kanalları içinde akışı etkileyen koşulları ifade eder. Örneğin gürültülü bir ortam çevre koşuludur. Böyle bir ortamda iletişim imkanları zor olacaktır. Çevre koşullarının sadece fiziksel olması şart değildir. Sosyal ortam da bir çevre koşuludur. Çevre koşulları, mesajları bozma özelliği taşıması nedeniyle önemlidir (Koçel, 2010, s. 529).

- **Alıcı (Hedef)**

Alıcı, mesajın yönlendirildiği hedeftir (Robbins, 1993, s. 329). Alıcı tek bir birey olabileceği gibi bir grup ya da topluluk da olabilir. Alıcı, kendisine gelen mesajları kendi algı ve çıkarlarına göre değerlendirir (Şimşek ve Çelik, 2014, s. 93).

- **Geriye Bilgi Akışı (Feedback)**

Geribildirim Döngüsü, mesajı yanlış anlaşılmalara karşı bir kontrol olarak sisteme geri koyan iletişim sürecindeki son halkadır (Robbins, 1993, s. 329). Diğer bir ifadeyle geri bildirim, alıcının gönderene verdiği bir tepkidir. Bu tepki, göndericiye, mesajın alıcı tarafından nasıl yorumlandığı hakkında bilgi verir. Etkili bir geri bildirim şu şekilde gerçekleşir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 346):

- Gönderene yardımcı olmayı amaçlar
- Mesajın tam bir karşılığıdır
- Zamanlaması tamdır
- Gönderenin amacına ulaşmasını sağlayacak kadar açık ve seçiktir
- Yapıcıdır ve davranış üzerinde durur

2.3.1.2 Şirket Birleşme ve Satın Almalarında İletişim

Birleşme ve satın alma anlaşmalarının geliştirilmesinin diğer tüm stresleri göz önüne alındığında, iletişim genellikle sonradan akla gelir. Oysa iyi iletişim kuramamak, kaybedilen güvenilirlik, azalan çalışan morali, yok edilen değer ve yatırımcı davaları açısından daha sonraki başarısızlığın tohumlarını eker. Süreç içindeki etkili iletişim, iyi

kurumsal yönetimi, iyi paydaş ilişkilerini ve birleşme sonrası iyi entegrasyonu destekler. Genel olarak, birleşme ve satın alma anlaşmalarının iletişiminin birkaç basit özdeyiş tarafından yönlendirilebileceği görülmektedir (Bruner, 2004, ss. 879-880):

- İnsanlara bilmeleri gerekenleri söyle,
- Karar vericinin esnekliğini koru,
- Organizasyona ilham ver,
- Doğruyu söyle,
- Bu aksiyonların aynı anda doğrudan uygulanması zordur; çünkü birbirleriyle çelişebilirler. Bu sunumla neyi başarmak istediğinizi birkaç noktada belirtebilmelisiniz.

Özellikle birleşme ve satın alma sürecinde, çalışanların her zamankinden fazla bilgiye gecikmesiz ulaşma gereksinimleri söz konusudur. Bu süreçte çalışanlar, gelişmeler hakkında doğru ve zamanında bilgilendirilmezlerse, şirket üst yönetimine dair güvensizlik, kendini tehdit altında hissetme vb. negatif duyguları daha yoğun yaşayacaklar ve değişime tepkileri de aynı düzeyde olacaktır (Uyargil, 2004, s. 644).

Entegrasyonla ilgili iletişimin merkeziliği, birleşme ve satın alma üzerine araştırmalar yapan bilim insanları tarafından fazlasıyla vurgulanmıştır (Bastien 1987; Ivancevich vd.,1987; Schweiger ve Denisi 1991). Anlaşma sonrası iletişim üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar, kurumsal düzeyde anlaşma sonrası iletişimlere ve geçiş ekibinin rolüne odaklanmıştır (Bastien 1987; Burke 1987; Ivancevich vd.,1987; Cartwright ve Cooper 1992; Schweiger vd.,1993). Ellis ve diğerleri (2009), açık iletişimin derecesinin (yani bilgisel adalet) entegrasyon sırasında ve sonrasında değer yaratma ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. İletişim, paylaşılan değerleri teşvik etmede ve bir çalışan grubunun diğerine karşı sahip olabileceği olumsuz algıları yıkmada da etkili olabilir (Faulkner, Teerikangas ve Joseph, 2012).

Çalışanlarla iletişimin amacı, anlaşma için destek sağlamak ve iki şirketin birleşimi sonrası entegrasyonu kolaylaştırmaktır. Bunları başarmak zor bir süreçtir ve birleşme ihtimali, birleşen şirketlerin çalışanları arasında kendileri ile ilgili endişelerin doğmasına yol açar. Bu endişeler: iş güvenliği, tazminat, raporlama ilişkileri, terfi veya pozisyon düşme olasılığı ve genel olarak kişinin şirketle olan aidiyet duygusudur. Burada zorluğu

doğuran şey, nelerin kamuya açıklanabileceğine ilişkin yasal kısıtlamalar ve işlemin kapanışı öncesinde varlığını sürdüren belirsizliklerdir. Yapılan araştırmalar, çalışanlara yönelik iyi bir iletişim stratejisinin uygulanmasının şu özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (Bruner, 2004, s. 887-888):

- Hızlı ve gerçekçi olun. Söylentiler iyi bir bilgi akışı olmadığında yayılır.

- Yakın olun. En iyi iletişim kanalları, çalışanların tanıdığı ve saygı duyduğu kişilerden gelen kişiye özel iletişimdir. Uzmanlar ve/veya birim yöneticileri önemli iletişim kanallarıdır. Bunun işe yaraması, amirlerin ve birim yöneticilerinin birleşme hakkında bilgi sahibi olmaları ve bunu organizasyon içinde kademeli şekilde paylaşmaları ile mümkündür.

- Destekleyici kanalları kullanın. Kişisel iletişim en iyisi olsa da haber bültenleri, video veya internet sunumları gibi diğer kanallar önemli yeni bilgileri zamanında verebilir. İnteraktif iletişim araçları (video konferanslar ve üst düzey yöneticilerin ziyaretleri gibi) çalışanların endişelerine daha fazla yanıt verebilir.

Ainspan ve Dell (2000), yakın zamanda bir satın alma veya birleşme gerçekleştiren şirketleri araştırarak, seçilen şirketlerle derinlemesine görüşmeler yaptı. Anlaşmanın tamamlanmasından önce veya sonra zamana göre farklılıklar gösteren, çalışanlarla iletişim kurmak için stratejiler belirlediler. Bu iki bakış açısının bir özeti Tablo 12'de verilmiştir. Bu karşılaştırmadan ulaşılan ana fikir, çalışanlarla iletişimin, işlemin zamanlamasına göre ayarlanması gerektiğidir. Stratejideki farklılık temel olarak, bekleyen bir anlaşma hakkında kamuya açıklanabileceklere ilişkin yasal kısıtlamalar ve daha da önemlisi belirsizlik tarafından yönetilir (Bruner, 2004, s. 888).

Tablo 12: Birleşme Süresince Çalışanlarla İletişim Stratejileri

	Birleşmeden Önce	**Birleşmeden Sonra**
İzleyici	Çalışanlar ve yatırımcılar bilmek zorunda	Çalışanlar, paydaşlar, hissedarlar ve müşteriler bilmek zorunda
Kapsam	Yatırımcı ilişkileri, detaylı inceleme vb.	Stratejik yönetim ve kararların uygulanması
Biçim	Gerçekçi ve kontrollü	Motive edici ve açık bilgilendirme
Zaman Aralığı	Hızlı, plansız, kısa vadeli	Sürekli, planlı ve uzun vadeli.
İletişim Aracı	Halka açık medya aracılığı ve basın yayınları, kapalı toplantılar, dahili mail ve faks	Şirket medyası ile yayınlar, açık toplantılar, yöneticilerle birebir iletişim

Kaynak: Bruner, R.F. (2004). Applied Mergers and Acquisitons. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Çoğu işlem mutlak bir gizlilik ortamında doğar. Tartışmalar, işlemin her bir tarafındaki birkaç profesyonelle sınırlıdır. Bu profesyoneller ve organizasyonun geri kalanı arasında "güvenlik duvarları" vardır. Bu güvenlik duvarları, işlemle ilgili haberlerin, anlaşmayı geliştiricilerin ötesinde yayılmasını engeller. Gizlilik, özellikle birleşme işleminin geliştirilmesinin ilk aşamalarında uygundur. Çünkü ilk olarak ticari rakiplerin önüne geçmek istenmektedir. İkinci olarak istenen, sermaye piyasası beklentilerinin yönetilmesidir. Önemli miktarda araştırma, sermaye piyasası yatırımcılarının borsada işlem gören şirketlerle ilgili haberleri hızla hisse senedi fiyatlarına yansıttığını göstermektedir. Ancak üst düzey yöneticilerin endişesi, sermaye piyasasının haberlere verdiği tepkinin oynaklığının, sağlam gerçeklerden sıradan söylentilere kadar geniş bir haber yelpazesinde artış göstermesidir. Birleşme ve satın alma müzakerelerinin sürecin erken dönemlerinde açıklanması veya ifşa olması işlemin tarafı olan şirketlerin hissedarlarına yarardan çok zarar verebilmektedir. Üçüncü olarak, işlemin açıklanma politikası, zamanla artacak bilgi sızıntısı riskinin yönetilmesine yardımcı olur. Anlaşmayı sunan kişinin karşılaştığı diğer büyük zorluk, anlaşmayı hazırlayanlar ile anlaşmayı öğrenenler arasındaki bilgi asimetrisidir. Çünkü insanların bir yığın ayrıntılı bilgiyi özümseme ve kavrama yetenekleri sınırlıdır (Bruner, 2004, ss. 880-881).

2.3.2 İnsan Kaynakları Yönetimi

Birleşme ve satın almaların temel amacı şirketin gücünü, dolayısıyla verimliliğini ve karlılığını arttırmaktır. Oysa yapılan araştırmalarda ortaya konan rakamlar, pek çok şirketin birleşme öncesi belirlenen ve arzulanan bu amaçlara istenilen ölçüde ulaşamadığını, hatta sonucunda birleşen şirketler için milyarlarca dolara mal olan kayıpların ortaya çıktığını göstermektedir. Çoğu araştırmalar, ortaya çıkan kayıpların teknolojik ve ekonomik sorunlardan çok; yönetim ve çalışanlara ilişkin problemlerin çözümlerindeki başarısızlıktan kaynaklandığını göstermektedir (Sinangil, 2004). Kilit pozisyondaki yöneticilerin %50 ile %75'nin satın alma sonrasındaki ilk iki veya üç yıl içinde satın alınan şirketlerden gönüllü olarak ayrıldığı ve çalışan devir hızının yüzde 60 civarında olduğu düşünüldüğünde, bu tespit şaşırtıcı değildir. Dostane ve (finansal olarak) başarılı ele geçirmelerde bile, bu aşırı stresli deneyimin, çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz kalıcı etkileri olduğu düşünülmektedir (Cartwright ve Cooper, 2000; akt. Kusstatscher ve Cooper, 2005, ss. 17-18).

Özellikle son iki birleşme dalgası, büyüklük, coğrafi yayılım ve yapısı bakımından öncekilerden önemli ölçüde farklıdır: 1960'ların sonundaki birleşme ve satın almaların çoğu holding tipi (conglomerate) birleşme iken; şimdiki birleşme ve satın alma faaliyetinin son iki dalgasında, şirketler çoğunlukla aynı türden (yatay veya ilgili türden) şirketlerle birleşmektedir. Satın alan şirketin satın alınan şirketi tamamen değiştirme eğilimi, birleşen iki şirket ilgisiz işlerde çalıştığında daha zayıftır. Bu nedenle, holding tipi şirket birleşme ve satın almaların sonuçları esas olarak üst yönetim düzeyinde kalır ve çalışanları gerçekten etkilemez. Ancak yatay veya ilgili sektörde bir birleşmede, sinerji potansiyeli daha büyüktür, işten çıkarmalar ve güç oyunları daha sık görülür ve çalışanların birleşme veya devralmalardan etkilenme olasılığı daha yüksektir (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 18).

Birleşme ve satın alma sürecinde insan faktörü ele alındığında, çalışanlar açısından değişime en kısa sürede uyum sağlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan işe girerken şirketle yaptıkları psikolojik kontrat da bozulmuştur. Çünkü artık yeni bir şirkette çalışmak durumunda kalmışlardır. Aynı zamanda çalıştıkları şirketteki örgütsel adaletin yeni şirkette geçerli olacağından şüphelidirler. Örgütsel adalete, aldıkları ücret ve performans değerlendirme kriterleri örnek verilebilir. Ortaya çıkan belirsizlik ortamı,

çalışanların endişelerini arttırarak, örgüte duydukları güven ve bağlılığın azalmasına, motivasyon ve performanslarının olumsuz olarak etkilenmesine neden olabilmektedir. Üst yönetim tarafından çalışanlara, bu endişelerine karşı güvence verilse dahi, yeni organizasyon şeması içindeki rolleri, beklentileri, performanslarının hangi ölçüde adaletle değerlendirileceği, terfileri, şirket içi iletişimin ne ölçüde açık olacağı, işlerinin artacağı ve belki de daha karmaşık bir sistem içinde yer alacaklarını, daha zorlanacaklarını düşünmektedirler. Sonuç olarak, kendilerini nelerin beklediğini tam olarak bilemedikleri "yeni bir çalışma düzeni" içinde olmaktan dolayı korku ve endişe içinde beklemektedirler (Sinangil, 2004, ss. 618-620). Trzicky (2000) bir makalesinde birleşme ve satın almaların çalışanlar üzerinde yarattığı korkuları ve bunların içeriklerini şöyle göstermektedir (Fochler, 2004, ss. 474-475):

"İşyerini Kaybetme" Korkusu: Çalışan açısından özellikle bu korku en sık ortaya çıkandır. En zor ve en önemli olan bu korku türünde demotivasyon ve iş verimliliği olumsuz yönde etkilenmektedir.

"Yönetim" Korkusu: Yönetim Trzicky'e göre birleşmelerin arkasındaki itici kuvvet olduğundan çalışanlar açısından korkuların bir parçasını oluşturmaktadır. Birleşme, çalışanlar için negatif sonuçlar doğuruyorsa -örneğin işyeri tasfiyesi- bunun sorumlusu olarak yönetim görülür.

"Çalışma Arkadaşı" Korkusu: İki işletme birleşirse görev pozisyonlarının çift yerleştirilmesi durumuyla karşı karşıya kalınır. Örneğin A işletmesinin pazarlama yöneticisi ve onun B işletmesindeki karşılığı. Personel tasfiyesi veya alanların birleştirilmesi durumlarında bir kişi diğer çalışma arkadaşının rakibi ve böylece korku unsuru olur.

"Değişim" Korkusu: Hemen hemen her durumda birleşmeler değişimleri beraberlerinde getirirler. Trzicky bu konuda şu tespitte bulunmuştur: "Bu, ilgili kişi için eski alışkanlarının ve bildik çalışma çevresinin bırakılması veya değiştirilmesi anlamına gelir.

"Birleşme Ortağının İşletme Kültürü" Korkusu: Diğer işletmedeki kültüre karşı ön yargı barizdir. Bir işletme daha az sosyal, üretim teknolojilerinde geri kalmış veya yeniden yapılandırma önlemlerinde sertliği ile ünlü olabilir. Trzicky bu tür çağrışımların

birleşme ortaklarının farklı ülkelerden gelmesi ve böylece ulusal kültür farklılıklarının da eklenmesiyle güçlendiğini ifade etmektedir.

Göreceli olarak iyi hazırlanmış birleşme ve satın almalardaki yönetici ve çalışanlar, yüksek düzeyde belirsizlik, artan iş yükü ve büyük beklentiler nedeniyle son derece fazla stres hissederler. Stres tepkileri (stres belirtileri), azalan refah ve kötüleşen sağlık birleşme sonrası aylarda ortaya çıkan sonuçlardır. Üst düzey yöneticiler bu olgudan özellikle etkilenirler (Baruch ve Woodward, 1998; Marks ve Mirvis, 1985, 1997b; Siu ve diğerleri, 1997; Warr, 1994). Bu durumun belirtileri arasında; yüksek tansiyon, baş ağrısı, görme sorunları, kol ve bacaklarda karıncalanma, hazımsızlık, ishal veya sık idrara çıkma, iktidarsızlık veya adet sorunları, kas gerginliği, uyku sorunları, yeme alışkanlıklarının değişmesi, sigara içmede artış, alkol kullanımı veya uyuşturucu bağımlılığı, dikkatsiz araç kullanma ve kazalara yatkınlık, aşırı ve hızlı ruh hali değişimleri, konsantrasyon eksikliği, artan sinirlilik ve kaygı gibi problemler vardır (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 29).

Son dönemlerde artarak devam eden birleşme ve satın alma işlemlerinde insan kaynaklarının göz ardı edilmesi sürecin başarısını ciddi anlamda etkilemektedir. Birleşme sonucunda çalışanların bu süreçten nasıl etkilendiği ve insan kaynakları yönetimi bölümünün ne derece etkili olduğu birçok çalışmanın konusu oluşturmaktadır. Görmüş ve Ceylan (2016) tarafından bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılan bir çalışmada elde edilen bulgular şunlardır:

- Birleşme sonrası personel açısından insan kaynakları uygulamalarında herhangi olumsuz bir durumun yaşanmadığı görülmüştür. Satın alan işletmenin pay sahiplerinden biri hedef işletmenin de ortağı olduğu için satın alma sürecinde işletmeler arasında uyumun elde edilmesinde bu durumun önemli etkisi olduğu görülmüştür.

- Satın alan işletmede işlerin düzenli ve programlı olarak gerçekleştiriliyor olması ve çalışan sayısının (229) hedef şirketteki çalışan sayısından fazla olması (51 kişi) nedeniyle hedef şirket çalışanları genel çoğunluğa uyarak birleşme sürecini daha kolay benimsemiştir.

- Birleşen işletmelerin aynı sektörde faaliyet göstermesi ve buna bağlı olarak; performans değerleme sistemi, ücret sistemi, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benzerlik göstermesi birleşme ve satın almanın hedeflendiği düzeyde gerçekleştirilmesinde önemli etkiye sahip olmuştur.

Birleşme sonrası entegrasyon sürecinde, birleşen şirketler aşağıdaki sorunlarla yüzleşmek zorundadır (Sudarsanam, 2003, s. 537):

- Yönetim kurulunun değişmesi
- Doğru pozisyonlar için doğru kişileri seçmek
- Yönetim ve iş gücü fazlalığı
- Performans değerlendirme ve ödül sistemlerini uyumlu hale getirmek
- Kilit personeli elde tutma

Yukarıda sayılan sorunlardan en önemlisi kilit personeli elde tutmadır. Satın alma süreci, çalışanları elde tutma sorunları yaratır. İlk olarak, işlemin açıklanma sorunu vardır. Süreçteki tehlike, çalışanların satın alma işlemi tamamlanmadan işten ayrılmak isteyebilecekleri, böylece alıcıyı satın aldığı varlıklardan birinden mahrum bırakacak ve anlaşmayı riske atacak olmasıdır. Çalışanlar birçok nedenden dolayı işten ayrılabilmektedir. Örneğin küçük bir şirkette çalışmaktan hoşlanırlar ve büyük bir şirkette çalışmak istemezler; -yönetim ve finanstakilerin genellikle olduğu gibi- gözden çıkarılabilir olduklarını hisseder ve çıkışlarına bir adım önde başlamak istiyor olabilirler veya da sadece belirsizlikle yaşamayı tercih etmek istemezler. Alıcının bakış açısından, toplu işten ayrılmalar gibi durumlar anlaşmanın iptalini veya yeniden müzakere edilmesini haklı gösterebilir (Miller, 2008, s. 46).

Alıcı şirket, rakip şirketler tarafından kilit personellerine gelen cazip tekliflere karşı kilit personellerinin işten ayrılmasını engellemek için "kalma bonusu/ikramiyesi" olarak adlandırılan finansal teşvikler sunarlar. Şirketler, kilit yöneticileri ve teknik personeli elde tutmak için baş döndürücü bir şekilde, hisse senedi opsiyonu, hisse senedi hibesi ve uzun ve kısa vadeli nakit destekleri gibi çok çeşitli elde tutma teşvikleri denemektedir. Dönem sonunda yöneticilere yapılan ödemeler, yaratılan gerçek hissedar değerine dayalıdır. Ancak sadece kilit personelin elde tutulmasına odaklanan şirketler genellikle gerçek

amaçlarını unutabilmektedir. Kilit personeli elde tutma motive edici olmasına rağmen asıl amaç kilit personelin davranışlarını harekete geçirmek ve odaklanarak sürdürülebilir değer yaratmayı teşvik etmektir. Zamanla alıcı şirketlerin bazıları bu çalışanlara gitmeleri için izin vermenin daha iyi olacağını düşünürler. Çünkü yetenekli insanları elde tutmanın bir maliyeti vardır ve her zaman istenilen gerçekleşememektedir. The Rubicon Group, endüstri genelinde birleşme ve satın alma sonrası uygulamalara ilişkin yapılan bir ankette, şirketlerin yüzde 50'sinin kilit personeller için elde tutma teşvikleri uyguladığını tespit etmiştir. Ancak bu grubun sadece yüzde 48'inin sonuçlardan memnun kaldığı ve uygulanan yöntemin kilit personelin elde tutulmasında etkili olsa da genellikle maruz kalınan riskler için hissedarlara gerçek fayda sağlamada yetersiz kaldığı görülmüştür (Feldman ve Spratt, 1994).

Çalışanları "birleşme ve satın alma" yı algılayış tarzlarıyla gruplara ayırmak mümkündür. İlgisizler, pozitif yaklaşanlar, tehdit altında olduklarını düşünenler. Birleşme ve satın alma işleminin kendi durumlarını fazla etkilemeyeceğini düşünen büro elemanları, şoförler, sekreterler, güvenlik görevlileri gibi, hiyerarşinin alt basamaklarında çalışanlarda stresle çok daha az karşılaşılır, bunlar ilgisizlerdir. Duruma pozitif yaklaşanlar şirkette ilerleme, terfi alma ve yeni sorumluluklar için fırsat bekleyen kimselerdir. Üçüncü grup ise gerek kişiliklerinden gerek şirketteki eski pozisyonlarını kaybetme korkusundan kaynaklanan duyguların etkisiyle olumsuz bir tutum geliştirmişlerdir (Sinangil, 2004, s. 621).

Birleşmenin ilanından itibaren, iş tatmini büyük ölçüde azalabilir. İş tatminindeki düşüşün birkaç nedeni vardır. İnsanlar, artan iş yükü ve yüksek düzeyde belirsizlik nedeniyle çoğu zaman baskı ve stresle baş edemez hale gelirler. Bu baskıya dayanamayanlar şirketten gönüllü olarak ayrılmayı tercih ederler. İş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör, algılanan adalet veya adaletsizliktir. Çalışanlar yönetsel kararların haksız olduğunu düşündüklerinde öfke, kıskançlık, hayal kırıklığı ve motivasyon kaybı ile tepki verirler (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 148).

Birleşme ve satın alma sürecinde yaşanan sorunlardan biri de örgüt içi çatışmalardır. Bu çatışmalar; çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürmekte, performans ve iş tatminlerini olumsuz etkileyerek verimliliklerini azaltmakta ve şirket için elde tutulması

gereken kilit personellerin işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Çatışmaların, birleşme sürecinin doğru yönetilmesiyle en aza indirilmesi mümkündür. Birleşme ve satın alma işleminin ilk aşamalarından başlamak üzere, şirket üst yönetimi ile çalışanlar arasında toplantılar düzenlenmeli ve bu toplantılarda birleşmenin amacı, hedef ve beklentileri çalışanlara doğru anlatılmalıdır. Etkin bir iletişim ve güven ortamı ile çalışanların gereksiz kaygı ve endişe duymalarının önüne geçilmesi yaşanabilecek çatışmaları önemli ölçüde engelleyecektir. Birleşme öncesi aşamadan başlayarak İK yönetiminin tüm bu süreçlerde kritik görevleri vardır. Yeni İK stratejilerini çalışanlara doğru ve zamanında aktarmak, oryantasyon programları başlatmak gibi faaliyetler çalışanların yeni örgüt kültürüne uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır (Sinangil, 2004).

Birleşme ve satın almaların çalışanlar üzerindeki etkileri hakkında ilk olarak Marks ve Mirvis (1985, 1986) tarafından ortaya atılan olgulardan biri de Birleşme sendromudur. Bu terim, çalışanların (ve yöneticilerin) duyurudan sonraki tepkilerini ve genel olarak bir birleşmenin tetiklediği tüm olumlu ve olumsuz etkileri ve sonuçları tanımlar. Genellikle satın alınan şirketin çalışanları büyük değişikliklerden daha fazla etkilenir. Bu nedenle birleşme sendromu 'zayıf' organizasyonda daha yoğun hissedilir (Appelbaum vd., 2000b; Hörnig, 1985; akt. Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 25). Birleşme sendromu; kimlik değişikliği, karar vermede daha yüksek merkezileşme, yüksek düzeyde stresle başa çıkma, bir yanda iletişimin resmileştirilmesi ve diğer yanda söylentilerin başlaması, kriz yönetimine geçme, güç oyunları, kimlik, motivasyon ve bağlılık kaybı, azalan üretkenlik, güvensizlik ve iktidarsızlık duyguları, endişe ve çok sayıda benzer ve aynı anda meydana gelen durumlardır (Appelbaum vd., 2000b; Bruckman ve Peters, 1987; Dickmann, 2000; Marks, 1999; Marks ve Mirvis, 1986; Schlieper-Damrich, 2000; akt. Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 25).

Tablo 13: Birleşme Sendromu

Nedenler	Aracı	Sonuçlar
• Belirsizlik • Daha yüksek iş yükü • Kriz yönetiminin kurulması • Karar vermenin merkezileşmesi • Yukarıdan aşağıda daha az iletişim (söylentilerin başlaması) • Kişisel çıkarların artması • Güç oyunları ve iç çatışmalar • Kimlik kaybı (örgütsel kimliğin kaybolması)	DUYGULAR • Korku ve endişe • Güvensizlik hissi • Saldırganlık, öfke • Zayıflık hissi • Hayalkırıklığı, depresyon ve soğukluk • Güvensizlik ve şüphe • Kıskançlık • Utanç ve suçluluk • Üzüntü • Yorgunluk • Gurur • Sevinç	• Algılanan stres • Düşen motivasyon • Daha düşük iş tatmini • Azalan bağlılık • Söylentiler • En iyi çalışanların kaybedilmesi • Daha az işbirliği (iç çatışmalar) • İlişkilerde daha yüksek gerilim • Çalışan sağlığının bozulması • Performans düşüklükleri

Kaynak: Kusstatscher, V. & Cooper, C.L. (2005). Managing Emotions in Mergers and Acquisitions. UK: Edward Elgar Publishing. 'Birleşme sendromu' bağlamında farklı yazarların bahsettiklerinin yapılandırılmış özeti

2.3.3 Liderlik

2.3.3.1 Liderlik Kavram ve Tanımı

Liderlik evrensel bir insan olgusudur ve çok eskiye dayanan bir disiplindir. Klasik çağdan birkaç tanesini saymak gerekirse, konuyla ilgili tartışmalar; Platon, Sezar ve Plutarkhos'a kadar uzanacaktır. Çin klasikleri, devlet liderlerine verilen öğütlerle doludur. Eski Mısırlılar krallarına: "Yetki mutlak senin ağzındadır, idrak senin kalbindedir ve senin dilin adaletin mabedidir" şeklinde üç kutsal özellik atfetmişlerdir. Homeros'un İlyada'sında farklı liderler tarafından temsil edilen, liderlikle ilgili Yunan kavramlarının

bir analizi şunları saptamıştır: (1) adalet ve muhakeme - Agamemnon; (2) bilgelik ve öğüt - Nestor; (3) zekilik ve kurnazlık - Odysseus; ve (4) cesaret ve eylem – Aşil (Bass, 1981, s. 5). Hun İmparatoru Atilla'nın *"Arkadan yürüyenler asla yönetici olamazlar"* sözü de liderlik (önderlik) ile ilgili ifadelerin ne kadar eski dönemlere rastladığını ortaya koymaktadır (Efil, 1999, s. 126).

Burns'e göre (1978) liderlik, dünyadaki en çok gözlemlenen ama en az anlaşılan fenomenlerden biridir. Devlet başkanı, askeri komutan, prens, şef veya kral anlamına gelen kelimeler, yönetenleri toplumun diğer üyelerinden ayıran birçok dilde bulunan kelimelerdir (Bass, 1981, s. 7). Sosyal bilimciler; hangi özelliklerin, yeteneklerin, davranışların, güç kaynaklarının veya durumun, liderin takipçilerini ne kadar iyi etkileyebileceği ve görev ve hedeflerini başarabileceğini keşfetmeye çalışmıştır. Ayrıca liderliği bir ekip veya örgütteki farklı insanları içeren ortak bir süreç olarak kabul eden ve bu sürecin neden etkin olduğu veya olmadığının nedenlerini anlamaya yönelik artan bir ilgi vardır. Diğer önemli sorular, bazı insanların neden lider olarak ortaya çıktığını ve bir liderin eylemlerinin belirleyici faktörlerini içermesine rağmen; ana ilgi liderliğin etkinliği üzerine olmuştur (Yukl, 2010, s. 20).

Yönetim alanında, sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken ve hakkında en çok araştırma yapılan konulardan biri liderliktir. Buna rağmen liderlik herkes için gizemli bir konu olarak kalmaya devam etmektedir. Çünkü bir lider ne zaman ortaya çıkar, bir kişiyi lider yapan özellik, yetenek ve koşullar nelerdir, bu sorular hala tam olarak cevaplandırılamamıştır (Güney, 2015, s. 26). Bu yüzden liderliğin sayısız tanımının çok az ortak noktasının olduğu görülmektedir. Bu tanımlar; etkiyi kimin uyguladığı, etkinin istenilen amacı, hangi şekilde uygulandığı ve etkinin sonucu dahil olmak üzere birçok açıdan farklılık gösterirler. Buna rağmen, çoğu davranış bilimcisi ve uygulayıcısının, liderliğin örgütlerin etkinliği için önemli olan gerçek bir olgu olduğuna inandıkları görülmektedir (Yukl, 2006, s. 3).

Teorisyenlerin ve araştırmacıların çoğunluğu tarafından geniş çapta kabul edilecek bir liderlik tanımına göre liderlik, bir kişinin ortak bir görevin yerine getirilmesinde diğerlerinin yardımını ve desteğini alabildiği bir sosyal etki sürecidir (Chemers, 2014, s. 1). Diğer bir ifadeyle bireyler arası arası etkileşim sürecidir (Zel, 2001, s. 90). Tead' e göre (1929), lider merkezli tanımlar, bir kişi olarak liderin tek yönlü etkileri ile ilgilidir.

Bu tanımlara göre lider, başkalarını bir görevi başarmaya teşvik etmek için gerekli özelliklerin birleşimine sahiptir (Bass, B.M. ve Bass, R., 2008, s. 41).

Bazı araştırmacılar liderliği bir özellik veya davranış olarak kavramsallaştırırken, diğerleri liderliği bilgi işleme perspektifinden veya ilişkisel bir bakış açısıyla ele almıştır. Liderlik, küçük gruplar ve büyük örgütler dahil olmak üzere birçok bağlamda hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak incelenmiştir (Northouse, 2016, s. 1).

Kişilik kavramı da, bazı kişilerin liderlik konusunda diğerlerinden neden daha yetenekli olduğunu açıklamaya çalışan bazı erken dönem teorisyenlerine ilgili çekici gelmiştir. Bingham (1927) lideri; en fazla sayıda arzu edilen kişilik ve karakter özelliklerine sahip olan kişi olarak tanımlamıştır (Bass, B.M. ve Bass, R., 2008, ss. 41-42).

Başlangıçtaki lider tanımları, lideri grup değişiminin, faaliyetinin ve sürecinin bir odak noktası olarak görme eğilimindeydi. Bu dönemde ortaya konan liderlik tanımları Tablo 14'de gösterilmiştir (Bass, 1981, ss. 7-8):

Tablo 14: Liderlik Tanımları (1900-1950 Arası Dönem)

Cooley, 1902	Lider, her zaman bir eğilimin çekirdeğini temsil eder.
Mumford, 1906-1907	Toplumsal olguların kontrol sürecinde bir gruptaki bir veya birkaç bireyin üstünlüğüdür.
Blackmar, 1911	Tüm gücün bir ifadesi olarak çabanın tek bir kişide toplanmasıdır.
Chapin, 1924b	Grup işbirliği için bir kutuplaşma noktasıdır.
Bernard, 1927	Liderler, grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerinden etkilenirler. Dikkati odaklarlar ve grup üyelerinin enerjilerini istenen yönde serbest bırakırlar.
Brown, 1936	Lider gruptan ayrılamaz, ancak sahada yüksek potansiyele sahip bir pozisyon olarak ele alınabilir.
Redl, 1942	Lider, grubu bütünleştiren merkezi veya odak kişidir.
Krech ve Crutchfield, 1948	Gruptaki özel konumu sayesinde; grubun yapısının, atmosferinin, hedeflerinin, ideolojisinin ve faaliyetlerinin belirlenmesinde en etkili faktör olarak hizmet eder.

Kaynak: Bass, B.M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Pres.

Liderlikten bahsedebilmek için, öncelikle bir grup insanın ve ortak amaçlarının olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir. Ayrıca bu kişi, diğer kişileri gönüllü olarak çaba harcamalarını sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003, s. 62). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamak ve onları gerçekleştirmek için o grubu harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2001). Sonuç olarak, bir organizasyonun bir lideri varsa, o kişi tek başına tüm fikirlerin kaynağıdır. Tüm kararları veren sadece o kişidir. Bu nedenle, organizasyonun geri kalanı, inisiyatif almayan ve karar vermeyen astlar olmalıdır (Anderson, 2013).

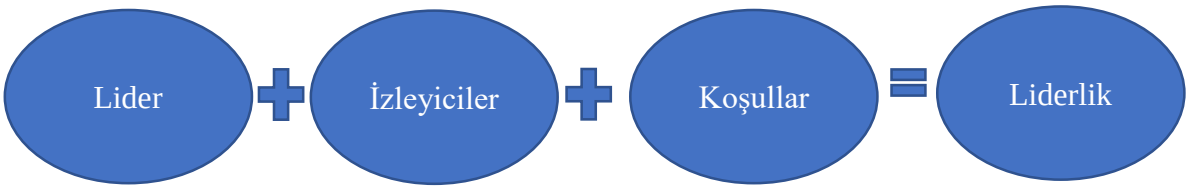
Liderlik kavramı yerine zaman zaman önderlik kavramı da kullanılmaktadır. Önderlik, bireyleri belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Potansiyeli gerçeğe çevirir; bir örgütte ve örgüt üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olarak rol oynar (Davis, 1977, s. 141).

McFarland, Senn ve Childress (1993), yirmi birinci yüzyıl için en uygun altı liderlik konusunu ele almışlardır. Bunlar (Bass, B.M. ve Bass, R., 2008, s. 41):

- Liderlik artık, en üst düzey patronun ayrıcalık alanı değildir
- Liderlik, diğerlerinde mükemmelliği kolaylaştırır
- Liderlik, yönetimle aynı şey değildir
- Liderliğin duyarlı, insancıl bir boyutu vardır
- Liderlerin çeşitli nitelikler, beceriler ve yetenekler uygulayarak bütüncül bir yaklaşım benimsemesi gerekir
- Liderlik, değişimi öngörme, başlatma ve uygulamadaki ustalıktır.

Liderlik, çevremizdeki tüm örgütsel yapılarda karşılaşabileceğimiz, resmi yetkilerle grup faaliyetlerini düzenleme ve belirli amaçlara ulaşma çabasının çok ötesinde grubu vizyona yönelik etkileme, motive etme ve ilham verme sürecidir (Gürer, 2019). Liderlik, hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen iş organizasyonlarında geniş bir şekilde yayılan ve rasyonel, sosyal ve duygusal temelleri olan bir olgudur (Tang, 2019, s. 2).

Liderlik süreci aşağıdaki şekilde (Şekil 11) formüle edilebilir (Koçel, 2011; akt. Üzüm ve Uçkun, 2019):



Şekil 11: Liderlik Süreci Formülü

Kaynak: Koçel, T. (2011); akt. Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2019). Liderlik: Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Yazın Basın Yayın.

Liderlik sürecinin oluşması için, belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi gerekmektedir. Bu tür sürece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi formal olmayan organizasyonlarda da rastlanabilir. Liderlikle ilgili bir diğer husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılmasının şart olmadığıdır. Lider ile yönetici de eş anlamlı değildir. Lider ile yönetici arasında; kişisel özellikler, benlik anlayışları, iş anlayışları ve yaptırma yöntemleri, insanları etkilemek için kullandıkları araçlar (güç kaynakları), olaylara bakışları, risk almaya dair tutumları vb. açılardan farklılıklar bulunmaktadır (Koçel, 2010, ss. 572-574):

Son 50 yılda ortaya konan Liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları Tablo 15'de gösterilmiştir (Yukl, 2010, s. 21):

Tablo 15: Liderlik Tanımları (1950 ve sonrası)

Hemphill ve Coons, 1957	Liderlik; bir bireyin, bir grubun faaliyetlerini ortak bir amaca doğru yönetme, yönlendirme davranışıdır.
Katz & Kahn, 1978	Liderlik; organizasyonun rutin direktiflerine mekanik uyumun ötesinde etkili artıştır.
Burns, 1978	Liderlik; takipçilerini harekete geçirmek, odaklamak ve onları tatmin etmek için; kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakların seferber edilmesiyle gerçekleştirilir.
Smircich & Morgan, 1982	Liderlik; bir veya daha fazla bireyin, diğerlerinin gerçekliğini ifade etmede ve tanımlamaya girişmede başarılı olduğu süreçte gerçekleştirilir.
Rauch & Behling, 1984	Liderlik; organize bir grubun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Richards & Engle, 1986	Liderlik; vizyonları ortaya koymak, değerleri somutlaştırmak ve bunların başarılabileceği ortamı yaratmakla ilgilidir.
Jacobs & Jaques, 1990	Liderlik; ortak çabaya amaç verme ve amaca ulaşmak için istekli görünen çabanın sarfedilmesini sağlama sürecidir.
Schein, 1992	Liderlik; daha uyumlu olan evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma yeteneğidir.
Drath & Palus, 1994	Liderlik; insanların anlamaları ve bağlılık göstermeleri için birlikte yaptıklarına anlam verme sürecidir.
House et aI" 1999	Liderlik; bir bireyin, diğer organizasyonun etkinliğine ve başarısına katkıda bulunması için diğerlerini etkileme, motive etme ve olanak tanıma yeteneğidir.

Kaynak: Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Liderliğin farklı tanımları ve kavramları sayısız makale ve tartışmada ortaya konulmuştur. Çoğu zaman liderliği tartışmak için yapılan iki günlük bir toplantı, tanım üzerine yapılan bir günlük tartışmayla başlamaktadır. Rost (1993), incelediği 587 yayında 221 liderlik tanımı bulmuştur. Liderliğin içine atıldığı birçok boyut ve bunların örtüşen anlamları kafa karışıklığına katkıda bulunmuştur. 20.yüzyıl boyunca liderlik kavramının tanımına ilişkin eğilimler dönemsel olarak Tablo 16'da gösterilmiştir (Bass, B.M. ve Bass, R., 2008, s. 41):

Tablo 16: 20.yüzyıl Liderlik Tanımlarına İlişkin Eğilimler

1920'li yıllar	Liderin iradesini yönetilenler üzerinde etkiliyor ve itaat, saygı, sadakat ve işbirliğini teşvik ediyordu.
1930'lu yıllar	Liderlik, birçok kişinin lider tarafından belirli bir yönde hareket etmek üzere organize edildiği bir süreç olarak kabul ediliyordu.
1940'lı yıllar	Liderlik, ikna etme ve gücün, konumun veya koşulların etkilerinin ötesine geçme yeteneğiydi.
1950'li yıllar	Liderlerin gruplar halinde yaptıkları ve grup üyeleri tarafından liderlere verilen yetkiydi.
1960'lı yıllar	Başkalarını ortak bir yönde hareket ettirme etkisiydi.
1970'li yıllar	Liderin etkisi isteğe bağlı ve bir üyeden diğerine değişiklik gösteriyordu.
1980'li yıllar	Başkalarını belirli bir amaca yönelik eylemlerde bulunmaya motive ettiği düşünülüyordu.
1990'lı yıllar	Ortak amaçları yansıtan gerçek değişiklikler yapmak isteyen lider ve takipçilerinin etkisiydi.
2000'li yıllar	21.yüzyılın ilk on yılında lider, örgütün eylemlerinden en sorumlu kişi olarak görülmektedir.

Kaynak: Bass, B.M. & Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership. New York: The Free Press.

Liderlerin (veya yöneticiler) çeşitli durumlarda kullandığı beş önemli güç kaynağı vardır. Liderler, bu güç kaynaklarını, takipçilerinin ihtiyaçlarına hitap ederek onları etkilemek için kullanır. Etkili liderlik, liderin sağladığı etki kadar takipçinin etkiyi kabul etmesine de bağlıdır (Hellriegel ve Slocum, 2011, ss. 290-291). Bu güç kaynakları şunlardır:

- **Yasal-Meşru Güç (Legitimate Power)**

Yasal güç, bireyin örgütteki resmi konumu nedeniyle diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneğidir (Hellriegel ve Slocum, 2011:291). Takipçilerin, liderlerin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul etmeleri ile ilgilidir (Koçel, 2005; akt. Serinkan, 2012, s. 167).

- **Zorlayıcı Güç (Coerceive Power)**

Bireyin diğerlerini cezalandırarak davranışlarını etkileme yeteneğidir. Örneğin, çalışanlar bir yöneticinin emirlerine uyabilirler çünkü bunu yapmazlarsa cezalandırılmayı beklerler.

Kınama, istenmeyen iş atamaları, daha yakın denetim, iş kurallarının daha sıkı uygulanması, işten ücretsiz uzaklaştırma ve benzerleri şeklinde cezalar uygulanabilir (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 292). Bu güç kaynağı temel olarak korkuya dayanır (Koçel, 2005; akt. Serinkan, 2012, s. 167).

- **Ödüllendirme Gücü (Reward Power)**

Ödül gücü, bir bireyin diğerlerine değerli şeyler sunarak davranışlarını etkileme yeteneğidir. Çalışan, yöneticinin verebileceği ödüllere (övgü, terfi, para, izin vb.) değer verdiği ölçüde, istek ve emirlere uyabilir (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 291). Lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir (Koçel, 2005; akt. Serinkan, 2012, s. 167).

- **Karizmatik (Referent Power) Güç**

Bu güç kaynağı, liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin, takipçilerine ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesidir (Koçel, 2005; akt. Serinkan, 2012, s. 167). Karizmatik güç referans gücü olarak da ifade edilir. Bir bireyin, başkaları tarafından saygı duyulduğu, hayran olunduğu veya sevildiği için başkalarını etkileme yeteneğidir. Örneğin astların bir liderle kendilerini özdeşleştirmesi genellikle referans gücünün temelini oluşturur. Bu özdeşleşme, astların lider gibi olma isteğini içerebilir. Genç bir yönetici, daha yaşlı, beğenilen ve daha deneyimli bir liderin tarzını taklit edebilir. Bu nedenle kıdemli lider, genç yöneticinin davranışını etkilemek için bir miktar referans gücüne sahiptir (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 292).

- **Uzmanlık Gücü (Expert Power)**

Lider ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Astlar yöneticilerini bilgili ve tecrübeli olarak görüyorlarsa onun dediklerini yapmaya istekli olacaklardır (Koçel, 2005; akt. Serinkan, 2012, s. 167). Uzmanlık gücü, bir bireyin yetkinlik ve yetenekleri veya uzmanlık bilgisi nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Liderler yetkinliklerini gösterebildikleri ölçüde uzmanlık gücünü elde edeceklerdir. Buna rağmen uzmanlık gücü genellikle kapsam olarak nispeten dardır (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 292).

2.3.3.2 Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu ve liderin bazı niteliklere sahip olduğu konusunda literatürde değişik görüşler ortaya atılmıştır. Yapılan araştırmaların çoğunda; cesaret, irade gücü, zeka, düşünce esnekliği, karar verebilme, öncülük etme, bilgi ve tecrübe gibi noktalar üzerinde durularak liderlikle ilgili birtakım niteliklerin belirlenmesine çalışılmıştır. Ancak buna rağmen liderlerin nitelikleri olarak belirtilen bu hususlar üzerinde görüş birliği oluşturulamamıştır. Bu yüzden liderin fiili durumlarını inceleme konusunda çeşitli araştırmalar yapılarak yaklaşımlar geliştirilmiştir (Efil, 1999, s. 127).

Liderlik yaklaşımları incelendiğinde işletmelerde yönetim teorileriyle benzer bir zaman çizelgesine sahip oldukları görülmektedir. Klasik yönetim teorileriyle beraber liderlikte özellikler teorisi, neo-klasik yönetimle beraber liderlikte davranışsal teori, yönetimde çevrenin etkisinin dikkate alındığı durumsallık yaklaşımıyla beraber liderlikte durumsal teori ve modern yönetim yaklaşımlarının etkisiyle liderlikte modern teoriler şeklinde incelemek mümkündür (Üzüm ve Uçkun, 2019).

Çalışmanın bu bölümünde konuyla ilgisi olması nedeniyle sadece dönüşümcü liderlik yaklaşımından bahsedilecektir.

Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Liderlik alanında uzman James McGregor Burns, “Liderlik” adlı kitabında (1978) dönüşümcü liderlik kavramını ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik, bireysel ve toplumsal sistemlerde değişime neden olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. İdeal biçiminde, dönüşümcü liderlik, astları liderler haline getirme nihai hedefi ile astlarda değerli ve olumlu bir değişim yaratır. Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak James V. Downton tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Burns tarafından geliştirilmiştir. Burns, dönüşümcü liderliği, liderlerin ve astlarının birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine yükselttikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü lider, vizyonlarının ve kişiliklerinin gücüyle takipçilerine, ortak hedefler için çalışırken beklentilerini, algılarını ve motivasyonlarını değiştirmeleri için ilham verebilir. Dönüşümcü liderlik, “ver ve al” ilişkilerine dayanan etkileşimci

liderlik tarzının aksine; takımın, örgütün veya topluluğun yararına çalışmanın ahlaki bir örneği olması anlamında idealleştirilir (Tang, 2019, s. 17-18).

Dönüşümcü liderler, başkalarını, başlangıçta istediklerinden daha fazlasını ve hatta çoğu zaman mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive ederler. Daha ilgi çekici beklentiler belirlerler ve tipik olarak daha yüksek performanslar elde ederler. Dönüşümcü liderler ayrıca daha kararlı ve memnun takipçilere sahip olma eğilimindedir. Ayrıca dönüşümcü liderler, takipçilerini güçlendirir ve onların bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimine dikkat ederek, takipçilerin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olur (Bass ve Riggio, 2006, s. 4).

Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikle pek çok ortak yanı vardır; ancak karizma dönüşümcü liderliğin sadece bir parçasıdır (Örneğin, Conger & Kanungo, 1998; House & Shamir, 1993) ve dönüşümcü liderlikle pek çok ortak yönü vardır (Bass ve Riggio, 2006, s. 5). Karizması olan bir dönüşümcü lider, yüksek düzeyde kendine güven, zorlayıcı bir vizyon ve amaç duygusuna sahip olmalı, bunu ifade edebilmeli ve izleyicilerine benimsetebilme ve ayrıca geleneksel davranış kalıplarının dışında hareket edebilme özelliğine sahip olmalıdır (Arıkan, 2001, s. 300). Dönüşümcü liderlik için karizma önemlidir (Ataman, 2001, s. 470; Keçecioğlu, 1998, s. 29), ancak yeterli değildir. Nitekim Eren (2001, s. 486), dönüşümcü liderlerin mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olmalarının zorunlu olmadığını; vizyon sahibi olmalarının ve buna bağlı olarak değişimleri başlatabilmelerinin yeterli olduğunu belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik; ekipler, departmanlar, bölümler ve bir bütün olarak organizasyonun tüm seviyelerinde bulunabilir. Vizyoner, ilham verici, cüretkar ve etik dönüşümcü liderleri tanımlayan kelimelerdir. Yeni fırsatları yakalayan veya yaratan kendine çok güvenen risk alıcıdırlar. Ayrıca teknoloji, kültür, paydaşlar ve dış çevresel güçlerin etkileşimlerini anlayan dikkatli lider tipleridir (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 329).

Gardner; "İyi liderler, takipçilerinin verebileceğinden fazlasını istemezler, ancak onların vermeye niyetli olduklarından veya verilmesinin mümkün olduğunu düşündüklerinden fazlasını isterler ve elde ederler". Dönüştürücü liderler dinamik yapıları gereği var olan sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden liderlerdir. Bu sayede, takipçilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde motive ederek

kendilerine olan güvenlerini arttırıp onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuçlar almayı hedefler (Pehlivan, 2019).

Dönüşümcü liderlik teorileri, politik liderlik üzerine en çok satan kitabı yazan James McGregor Burns'den (1978) güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Burns, dönüştürücü liderliği işlemsel liderlikle karşılaştırdı. Takipçilerin ahlaki değerlerine hitap eden dönüşümcü liderlik, etik konular hakkında bilinçlerini artırma ve enerjilerini ve kaynaklarını kurumları reforme etmek için harekete geçirme girişimidir (Yukl, 2006, s. 249). Dönüşümcü liderlik, bazı yönlerden işlemsel liderliğin bir uzantısıdır. İşlemsel liderlik, liderler, meslektaşlar ve takipçiler arasında gerçekleşen işlem veya alışverişi vurgular. Bu değiş tokuş, liderin başkalarıyla neyin gerekli olduğunu tartışmasına ve bu gereksinimleri yerine getirirlerse diğerlerinin alacakları ödülleri belirlemesine dayanır. Ancak dönüşümcü liderlik, liderliği bir sonraki seviyeye yükseltir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerine bir örgüt veya birim için ortak bir vizyon ve hedeflere bağlı kalmaları için ilham vermeyi, onları yenilikçi problem çözücüler olmaya hem zorlayarak hem de destek sağlama yoluyla takipçilerin liderlik kapasitelerini geliştirmeyi içerir (Bass ve Riggio, 2006, s. 4).

Dönüşümcü liderlik olgusunun ortaya çıkması ve giderek yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşme ve beraberinde gelen baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olmuştur (Bolat ve Seymen, 2003, s. 63).

Dasborough ve Ashkanasy (2002) örgütlerdeki lider-üye ilişkisine çalışanların bakış açısından bakmaktadır. Liderliğin bir sosyal etkileşim ve özünde liderlerin duygularını sergiledikleri ve üyelerindeki duyguları uyandırmaya çalıştıkları duygusal bir süreç olduğunu savunuyorlar. Çalışanların duygularının, liderlerinin niyetlerini ("gerçek" veya "sözde" dönüşümcü liderlik olarak) değerlendirme ve yorumlama biçiminden etkilendiğini belirtirler. Çalışanların bir yöneticinin davranışını yüzeysel veya dürüst olmayan ve gösterişçi bulduklarında, çalışanların duygularının (örneğin hayal kırıklığı veya öfke) ve dolayısıyla lider-üye ilişkilerinin etkileneceği varsayılmaktadır (Kusstatscher ve Cooper, 2005, ss. 72-73).

2.3.4 Örgütsel Bağlılık

2.3.4.1 Kavram ve Tanımı

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık konusunun birçok araştırmanın konusu olduğunu; ancak buna rağmen kavramın tanımıyla ilgili bir fikir birliği oluşmadığını belirtmişlerdir. Bu problemin her zaman başvurulan tanıma karşılık olmayan bağlılık ölçülerinin kullanılmasıyla daha da ağırlaştığını ve sonuç olarak bağlılıkla ilgili araştırma sonuçlarının sentezlenmesinin kolay olmadığını ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991, s. 61). Benzer şekilde Benkhoff (1997) da çalışan bağlılığı üzerine 30 yıllık araştırmadan sonra ulaşılan sonuçların hayal kırıklığı olduğunu, şimdiye kadar, bağlılık ile bunun varsayılan sonuçları – iş gücü devir hızı ve iş performansı – arasında sistematik bir ilişki bulunduğuna dair hiçbir kanıt olmadığını ve bu olguyu açıklayan faktörler hakkında da pek bir şey bilinmediğini savunmuştur (Benkhoff, 1997, s. 114).

Mathieu ve Zajac'ın örgütsel bağlılık ile 48 değişken arasındaki ilişkilere dair yaptıkları meta-analizi, test edilen birçok öncülden yalnızca birkaçının tutarlı bir şekilde anlamlı göründüğünü ortaya koymuştur. Bunlar (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171):

- Medeni durum (evli çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazla)
- Yetenek
- Maaş
- Beceri çeşitliliği ve iş kapsamı
- Görev bağımlılığı
- Lider iletişimi ve
- Katılımcı liderlik (tüm ilişkiler olumlu)

Örgütsel bağlılık, genel olarak bireylerin örgüt içinde kalma isteği, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 38). Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle bireyin örgüte karşı olan sadakati ve bulunduğu örgütün başarısı için gösterdiği ilgidir. Yaş ve örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler; iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler bu bağlılıkta önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanların kararlara katılabilme fırsatları, sorumluluk alabilmeleri

ve özerkliğe sahip olabilmeleri, örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi gibi konular da bireylerin bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığın; işe geçme gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sorunları azalttığı ve bu şekilde örgütsel performansını pozitif yönde etkilediğine dair genel bir inanış vardır (Bayram, 2006, s. 125).

Belirli öncüller ve davranışsal sonuçlar arasında aracılık eden süreç olarak bağlılık, motive edici bir olgu olarak görülebilir. Ayrıca, bağlılığın çoğu tanımındaki merkezi unsur bir bireyin davranışına rehberlik eden örgütsel beklenti ve değerlerin kabulü, yani özdeşleşmedir. Özdeşleşme bir kişinin eylemleri üzerinde bir normatif kontrol biçimini temsil eder. Örgütsel özdeşleşme ve yaygın sadakat ve görev değerleri, bağlılıkta doğrudan belirleyiciler olarak görülmektedir. Dolayısıyla bağlılık hem kişisel eğilimlerden hem de örgütsel müdahalelerden etkilenebilir (Weiner, 1982, ss. 418-419).

Örgütün varlığını devam ettirmesi, çalışanların örgütte kalmalarına bağlıdır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Ücretlerini artırma, yükselme olanağı sunma vb. teşvikler vermek gibi yollar izlemektedirler. Çalışanların örgüte bağlılığı ne kadar fazla olursa örgüt de o derece güçlenmiş olur (Başaran, 1982, s. 241; Çetin, 2004, s. 90).

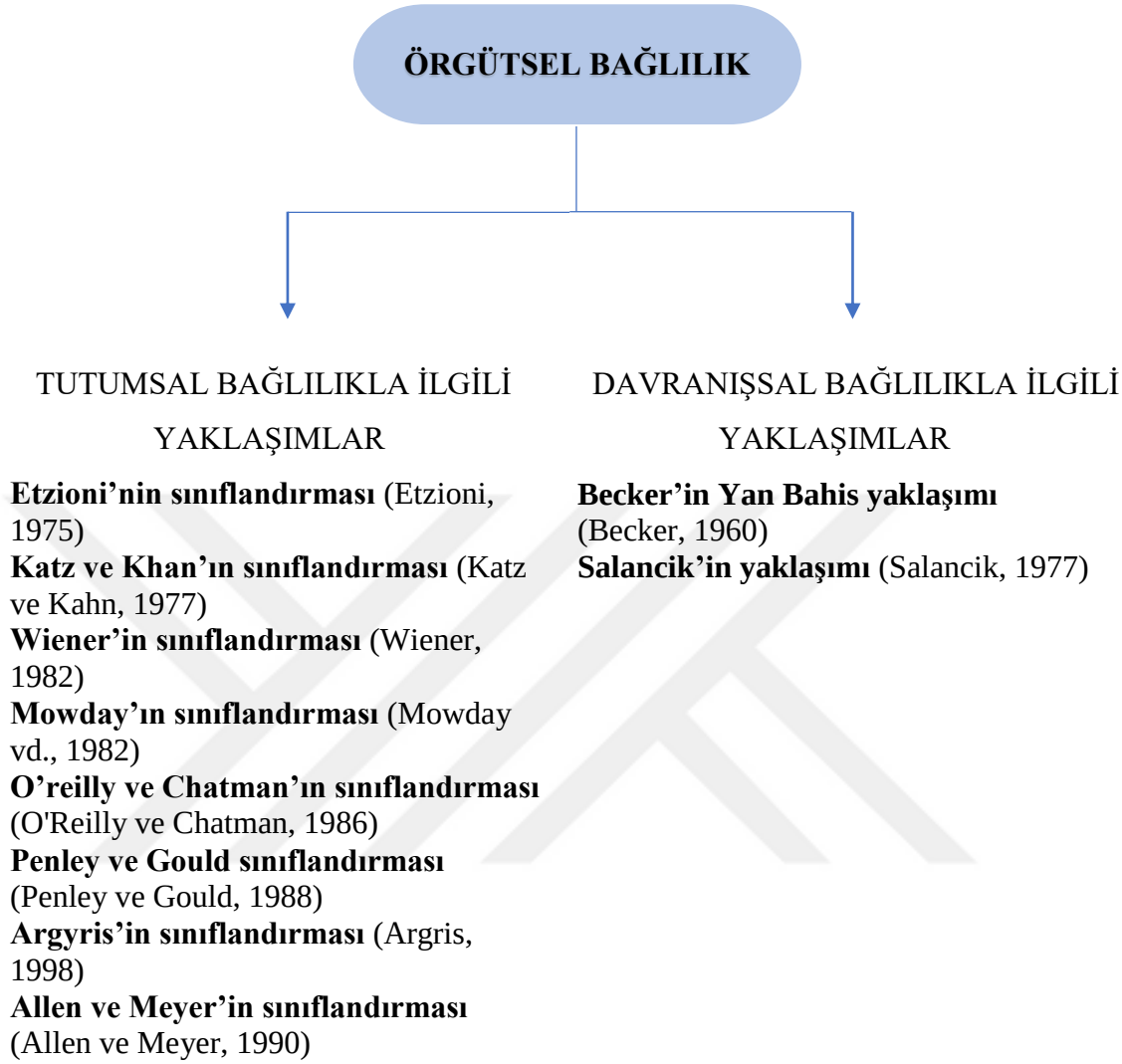
Farklı bağlılık türlerinin örgütsel davranışla farklı ilişkileri olabilir. Hem işe hem de organizasyona yüksek bağlılık ifade eden çalışanlar, ayrılma olasılıkları en düşük olanlar olabilir. İşe bağlılığı yüksek ancak örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, özellikle kariyer bağlılığı da yüksekse, kariyer artırıcı nedenlerle ayrılabilirler. Örgütsel bir bakış açısından, kariyerlerini ilerletmek için ayrılmaları muhtemel olabileceğinden, kariyerlerine yüksek düzeyde bağlı bireylere sahip olmak her zaman istenmeyebilir. Örgütler, özellikle kriz zamanlarında, kendilerine çalışan olarak bağlı olan ve örgütteki kimliğini, sadakatini ve gururunu performans açısından ifade eden bireylere değer verebilir (Iles, Mabey ve Robertson, 1990, s. 149). Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlarda ortaya çıktığı söylenen tutum ve davranışlar şunlardır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, s. 156):

- Örgütün çıkarları uğruna bireysel çıkarları feda etme
- Örgütsel çıkarlara içsel bir inançla bağlı olma
- Örgütü sadece çalıştığı bir ortam olarak görmeyip; içselleştirdiği için kendisine tanımlanan görevlerin dışında roller üstlenip daha etkin ve verimli çalışma
- Örgüt kültürünü benimseme
- Örgütsel amaç ve hedefler için kendisini sorumluluk altına sokma
- Örgütteki üyeliğinin devamı için güçlü istek duyma

Yüksek çalışan bağlılığının şirket performansı üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı varsayılmıştır (Morgan ve Hunt, 1994). Örgütle özdeşleşmeleri güçlü olan bireylerin diğerlerine göre bağlılıklarının daha fazla olduğu varsayılmaktadır (Doosje vd., 1998; Ellemers vd., 2002). Sonuç olarak, çalışanların birleşme sonrası kurumla özdeşleşmelerini ve bağlılıklarını teşvik eden yönetimsel faaliyetler arzu edilir (Kusstatscher ve Cooper, 2005, s. 68).

2.3.4.2 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırma ve Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusunu birçok açıdan ele alıp incelemek gerekmektedir (Bakan, 2011, s. 76). Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal temellere dayandığı gözükmektedir. Bu sınıflandırmanın temel nedeni, konuya örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar tarafından farklı açılardan yaklaşılmasıdır. Şekil 12'de bu sınıflandırma gösterilmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, ss. 52-53):



Şekil 12: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. International Journal of Management and Administration. Vol.2. Sayı.3. (ss. 49-65).

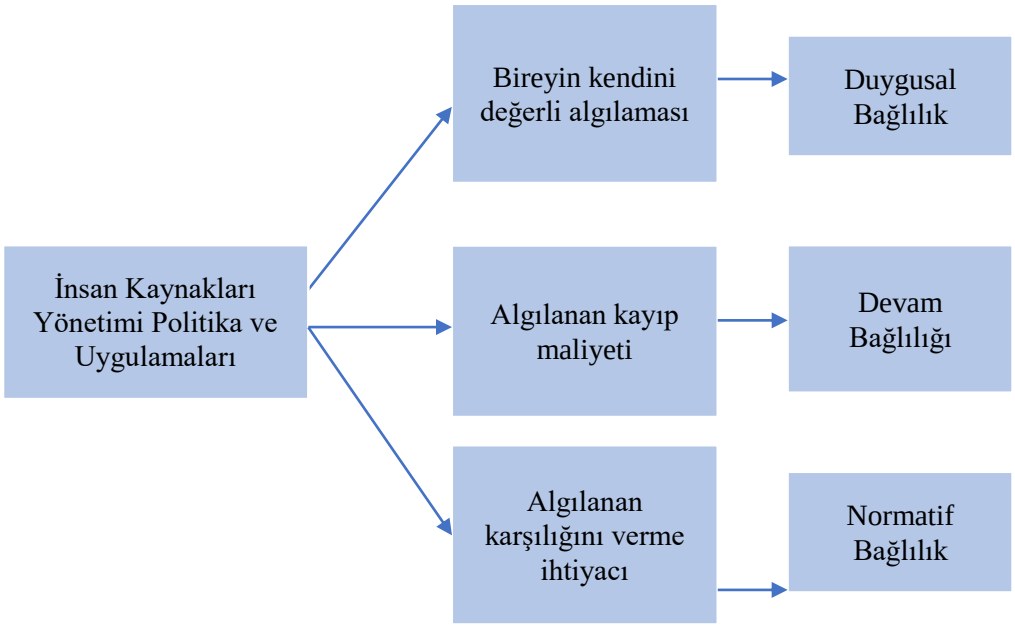
Bu bölümde sadece çalışmanın konusunu oluşturması nedeniyle Meyer ve Allen'in (1987) geliştirdikleri bağlılık modelinden bahsedilecektir.

Meyer ve Allen Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1987) geliştirdikleri bağlılık modelinde; "duygusal", "devam" ve "normatif" bağlılık olmak üzere üç genel yaklaşıma işaret etmişlerdir. Bu yaklaşımlarda ortak olan çalışan ve örgüt arasında işten ayrılma olasılığını azaltan bir bağ olmasına

rağmen, bunun doğası gereği farklılık göstereceği açıktır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istedikleri için, güçlü devam bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar bunu yapmaları gerektiğini hissettikleri için örgütte kalırlar (Allen ve Meyer, 1990, s. 3).

Bağlılık ile ilgili üç yaklaşımda ortak olan görüş; (a) çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ve (b) örgütteki üyeliğini devam ettirme veya son verme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olduğudur. Ancak bunun ötesinde, psikolojik durumların doğasının farklı olduğu açıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını ve örgütle özdeşleşmesini ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma durumudur. Örgütle birincil bağı devamlılık bağına dayanan çalışanlar, örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğu için örgütte kalırlar. Son olarak normatif bağlılık, örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini yansıtır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).



Şekil 13: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Kaynak: Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997, s. 69). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. USA: Sage Publications, Inc.

Duygusal Bağlılık

Örgüte karşı duygusal bağlılığı ifade eder (Çetin, 2004, s. 91). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde benimser ve örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etmek ister. Bu bağlılık türünde çalışan, kendisi istediği için o örgütte kalmaktadır. Çalışanlar gerçekten kendini örgüte adamış, sadık ve ek sorumluluklar almak için de heveslidirler (Çetin, 2004, s. 95). Mowday vd. (1982), duygusal bağlılığın genel olarak; kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleri olmak üzere dört kategoriye ayrıldığını belirtmiştir (Meyer ve Allen, 1991, s. 69):

a. Kişisel Özellikler
b. Yapısal Özellikler
c. İşle İlgili Özellikler
d. İş Deneyimleri

Devam Bağlılığı

Çalışanın örgütten ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği bağlılık durumunu ifade eder. Böyle bir durumda çalışan, örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş bulmanın maliyetinin örgütte kalmaktan fazla olduğunu düşünür (Çetin, 2004, s. 91). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilişkili maliyetlerin dikkate alınmasını yansıttığından, algılanan maliyetleri artıran her şey bir öncül olarak kabul edilebilir. En sık incelenen öncüller, yatırımlar ve alternatiflerin varlığı olmuştur. Maliyetlere örnek olarak; belli becerileri elde etmek için harcanan zaman ve emeğin boşa gitmesi, cazip kazançların kaybedilmesi, kıdeme dayalı üstünlüklerden vazgeçme vb. sayılabilir (Meyer ve Allen, 1991, s. 71).

Bu bağlılıkta birey, örgüte fazlasıyla zaman ve emek harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu değerlendirir. Örgütte kalmaya devam etmesinin nedeni, ayrılması durumunda karşılaşacağı olası maddi kayıplardır. Örgüte bağlılıkları devam bağlılığı üzerine olan bu bireyler, işten ayrılmaları halinde daha az seçeneklere sahip olacaklarını düşünürler. Bu kişiler; iş bulamama, iş bulabilecek niteliklere sahip olmama, sağlık, ailevi nedenler ya da emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı nedenlerle örgütte kalırlar. Kötü iş alışkanlıklarının yanında

sergileyecekleri olumsuz tavırlarla yöneticiler için sorun kaynağı oluştururlar (Çetin, 2004, s. 95).

Normatif Bağlılık

Çalışanın ahlaki bir sorumluluk gereği örgütte çalışmaya devam etmesini ifade eder. Bu durum, çalışanın örgütün kendisine iyi davrandığını düşünmesi ve bu yüzden örgüte hizmet verme sorumluluğu hissetmesinden kaynaklanır (Çetin, 2004, s. 91). Bu noktada, normatif bağlılığın gelişimine ilişkin literatür çalışmaları ampirik olmaktan çok teoriktir. Wiener (1982), bir örgütte kalma zorunluluğu duygusunun, örgüte girmeden önce (yani, ailesel veya kültürel sosyalleşme) veya girdikten sonra (yani, örgütsel sosyalleşme) bir birey üzerinde uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanabileceğini öne sürmüştür. Bununla birlikte bir örgüt, çalışanına "ödüller" sağladığında veya istihdam sağlamada önemli maliyetlere katlandığında normatif bağlılık gelişebilir (Meyer ve Allen, 1991, s. 72).

2.3.5 Örgütsel Güven

Kavramı ve Tanımı

Sosyal ihtiyaçları; sevme, sevilme, yardımseverlik, sorumluluk hissetme, şefkat gösterme, ait olma ve toplumda kabul görme şeklinde sıralamak mümkündür. Tüm bu ihtiyaçların giderilmesinin temelinde karşılıklı güven vardır (Yılmaz, 2005:568). Güvenin sözlük tanımları; inanç, itimat ve beklenti gibi terimleri içerir.

Güven iletişim ve bilgi aktarımının en doğru şekilde yerine getirilmesi, karşılaşılan problemlerin çözülmesi, amaç ve sorumlukların paylaşılması gibi birçok ilişkiyi etkileyen bir unsurdur (Yılmaz ve Kabadayı, 2002, s. 101). C. Hendrick ve S. Hendrick' e (1983) göre, genellikle ideal bir ilişkinin temel taşı olarak sevgi ve bağlılıkla anılan güven, bir yakın ilişkide kesinlikle en çok istenen niteliklerden biridir (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985, s. 95).

Güvenin ilk olarak, geçmiş deneyimler ve önceki etkileşimlerden doğduğu; bu nedenle ilişki olgunlaştıkça geliştiği görülmektedir. İkinci olarak, partnerinin dürüst, güvenilir ve

beklenen karşılığı vereceğine dair varsayıma dayanır. Üçüncüsü, Deutsch'un korku terimini kullanmasında ima ettiği gibi güven, ister başkasının vaatlerine güvenme ister gelecekteki kazanımlar için mevcut ödüllerden fedakarlık vb. yoluyla olsun, kişinin kendini riske atma istekliliğini içerir. Son olarak güven, partnerin yanıtlarındaki samimiyetten emin olma hissi ve ilişkinin gücüyle tanımlanır. Bu düşünceler; öngörülebilirlik, güvenilirlik ve inanç olmak üzere üç bileşenli bir güven modelini işaret etmektedir (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985, s. 96).

Güven kavramı hakkında gerçekleştirilen araştırmalarda en çok dile getirilen husus, tanımı ile ilgili yaşanan karmaşadır (Tüzün, 2007, s.93). Deneysel psikologlar ve siyaset bilimciler tarafından güven hakkında yapılmış büyük miktarda araştırma vardır; ancak teorik açıdan güvenin sosyolojik bakış açısı eksik bırakılmıştır. Bu araştırmacılar tipik olarak güveni, bireysel olmayan veya sistemik bir toplumsal gerçeklik yerine birey içindeki bir psikolojik olay olarak kavramsallaştırırlar (Lewis ve Weigert, 1985, s. 967).

Güven kavramının kullanımında yaygın unsurlar, öngörülebilirlik veya beklenti kavramlarıdır. Bununla birlikte öngörülebilirlik kavramı, güvenin günlük anlamını tanımlamak için açıkça yeterli değildir. Güven ifadesinin en yaygın kullanımları, güven yerine getirilmediğinde, güvenen bireyin hoş olmayan bir sonuçla karşılaşacağı ek anlamını taşır (Deutsch, 1958, s. 265).

Genellikle sosyal psikologlar tarafından önemli kabul edilen güven kavramı çeşitli şekillerde tanımlanır. Deutsch (1973) 'un kullanımında, güvenin işleyişi için iki süreç çok önemlidir. Birincisi, beklentilerin oluşması (güvenen kişi diğerinden yardımsever veya işbirliğine dayalı davranış bekler) ve ikincisi, beklentilerin risk altındaki davranışa dönüştürülmesidir (güvenen kişi riskli bir seçim yapar ve bu seçim diğer kişi yardımsever veya işbirliğine dayalı davranış göstermezse maliyetli olabilir) (Meeker, 1984, s. 227).

Literatürde yapılan tanımlamaların bir kısmı güven kavramının "karşı taraftan beklenti" yönüne; diğer kısmı da karşı tarafa karşı "savunmasız kalma isteği yönüne" yoğunlaşmıştır (Tüzün, 2007, s. 95). Yazarların, psikoloji/mikro örgütsel davranıştan (örneğin, Lewicki, McAllister ve Bies; Mishra ve Spreitzer) strateji/ekonomiye kadar (örneğin, Bhattacharya, Devinney ve Pillutla) – hangi disiplinde olursa olsun makalelerinde yansıtılan tüm güven tanımlarının kritik birleşenleri, beklenti ve

savunmasız olma isteğidir. Güven, bir başkasının niyetlerinin veya davranışlarının olumlu beklentilerine dayanarak, savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren bir psikolojik durumdur (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998, ss. 394-395).

Disiplinler arasında güven için var olması gereken koşullar hakkında fikir birliği vardır. Risk; psikolojik, sosyolojik ve ekonomik kavramsallaşmalarda gerekli olan bir koşuldur. Güvenin ikinci gerekli koşulu, bir tarafın çıkarlarının bir başkasına güven olmadan elde edilemeyeceği bir karşılıklı bağımlılıktır (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998, s. 395).

Örgütsel başarının sağlanması, etkinlik ve verimliliğin arttırılması günümüz iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel güvenin, örgütteki bireylerin kendilerine ve karşılıklı olarak birbirlerine hissettikleri güvenin ölçüsü ile ilgili olarak meydana geldiği ve örgütün yapısını belirli seviyede etkilediğini ortaya koymaktadır (Asunakutlu, 2002, s. 1).

Karmaşık sosyal örgütlerin etkinliğindeki en belirgin faktörlerden biri, o birimdeki kişilerin başkalarına güvenme istekliliğidir. Herhangi bir sosyal grubun verimliliği ve hatta varlığını sürdürmesi, böyle bir güvenin varlığına veya yokluğuna bağlıdır. Kişilerarası güven, bir kişi veya grup tarafından, başka bir kişi veya grubun sözüne, sözlü veya yazılı beyanına güvenilebileceği beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1967, s. 651).

Yapılan çalışmalarda güvenin örgütün başarısı için büyük önem taşıdığı; buna rağmen yaratılmasının özverili ve uzun gayretler gerektirdiği ortaya konulmuştur. Çalışanların, yöneticilerine ve çalıştıkları örgüte güven taşıması ve güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi sonucunda; örgütlerine karşı duygusal bağlılık duyan, kendilerini örgütle özdeşleştiren, işlerinden tatmin olarak örgütte kalmaya istekli çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003, ss. 139-140).

3. ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde tezin araştırma süreci, araştırma türü ve modeli, sahadan verileri toplamak için kullanılacak ölçüm araçları, uygulamalı araştırmanın ana kütlesi ve örneklemin özellikleri, sınanmak için önerilen hipotezler ve bu hipotezleri test etmek için kullanılması öngörülen istatistiksel yöntemler belirtilerek araştırmada takip edilmesi düşünülen yöntem detaylı olarak anlatılacaktır.

3.1 Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, ülkemiz ve dünyamızda özellikle 1990'lı yıllardan itibaren şirketlerin büyüme yöntemleri arasında, dışsal büyüme yöntemi olarak giderek daha fazla tercih edilen ve günümüz iş dünyasında artan rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama amacı yanında; sinerji etkisinden yararlanma, nitelikli iş gücü ve teknoloji elde etme, çeşitlendirme yaparak riski dağıtma, hammadde temininde yaşanan sorunlar, vergisel avatanjlar ve yönetimsel nedenler gibi birçok faktöre bağlı olarak başvurdukları şirket birleşme ve satın almalarının, o şirketlerdeki insan kaynakları düzeyinde başarısını etkileyen faktörlerden bazılarını tespit etmek, burada söz konusu olan ilişkinin dinamiklerini araştırma modeli bağlamında ortaya koymak ve böylelikle hem çok az inceleme konusu yapılan bu alanda literatüre katkı sunmak hem de uygulamacılara politika geliştirebilmeleri adına önerilerde bulunmaktır. Bu amaçları güderek yapılan çalışma, şirket birleşme sürecinde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediklerini anlamak ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini tespit etmek, son olarak dönüşümcü liderliğin bu ilişkide düzenleyici role sahip olup olmadığını anlamak için gerçekleştirilmiştir.

3.2 Araştırma Problemi

- Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemekte midir? Eğer bir etki söz konusuysa bu hangi tür örgütsel bağlılığın hangi boyutları üzerinde gerçekleşmektedir?

- Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesi çalışanların örgütsel güven düzeyini etkilemekte midir?

- Şirket birleşmelerinde çalışanların sahip oldukları örgütsel güven düzeyi örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili midir? Eğer bir etki söz konusuysa, hangi örgütsel bağlılık boyutu üzerinde gerçekleşmektedir?

- Şirket birleşmelerinde çalışanların sahip oldukları örgütsel güven düzeyi, iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmekte midir? Eğer aracılık rolü söz konusuysa bu kısmi mi yoksa tam bir aracılık rolü müdür?

- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde üzerinde etkili midir?

- Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderlik düzenleyici değişken rolü üstlenmekte midir?

3.3 Araştırmanın Sınırlılığı

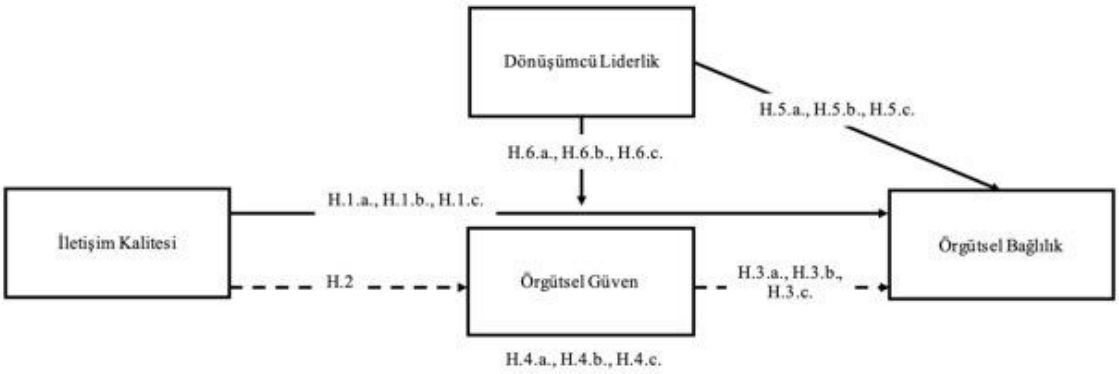
Çalışmanın en temel kısıtı, araştırmanın satın alma ve birleşme yapan İstanbul merkezli bir şirket ve onun bünyesinde birleşmeye katılan diğer grup şirketlerinde gerçekleştirilmesi ve çalışma sonuçlarının yalnızca araştırmaya katılan kişilerin yanıtlarına göre oluşmasıdır. Maliyet ve zaman sınırlılığından dolayı bu kıstı ortadan kaldırmak imkânı olmamıştır. Söz konusu araştırma, birleşmenin bünyesinde gerçekleştiği İstanbul merkezli şirketin üst yönetiminin uygun bulması ve anket çalışmasının kendilerince ulaştırılmasına izin verdikleri ölçüde birleşmeye katılan ve Türkiye'nin tüm illerinde faaliyet gösteren şirketlere uygulanmıştır.

3.4 Araştırma Modeli

Araştırma modeli araştırma problemini incelemek üzere, araştırmanın amacına uygun olarak, ekonomik bir şekilde veri toplanması ve bu verilerin çözümlenmesi amacıyla izlenecek yolun belirlenmesidir. Genel olarak araştırma modelleri iki şekilde kurulur: deneme modelleri ve tarama modelleri.

Deneme modelleri araştırmayı yapan araştırmacının neden-sonuç ilişkilerini tespit için elde edilmek istenen verilerin üretilmesini sağlayan ve araştırma sürecinin kontrollü olarak yönetildiği modellerdir. Bununla birlikte tarama modelleri araştırma probleminin mevcut durumunu olduğu gibi tespit amacıyla, araştırmanın incelediği evreni temsil eden bir örneklem üzerinde gerçekleştirilir (Karasar, 2020). Dolayısıyla bu tezde gerçekleştirilen araştırma çalışması tarama modeline sahiptir.

Bu çalışmanın temel amacı, Şekil.14'deki araştırmanın teorik modelinde de gösterildiği gibi, işletmelerin birleşme sürecinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin süreçteki iletişim kalitesi tarafından nasıl etkilendiğini ve bu etkide örgütsel güvenin aracı değişken, yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin de düzenleyici değişken rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir.



Şekil 14: Araştırmanın Teorik Modeli

3.5 Araştırmanın Hipotezleri

H.1. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.1.a. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.1.b. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.1.c. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.2. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.3. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.3.a. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.3.b. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.3.c. Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.4. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel güven aracı değişken rolü oynar.

H.4.a. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel güven aracı değişken rolü oynar.

H.4.b. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların devam bağlılığı düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel güven aracı değişken rolü oynar.

H.4.c. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel güven aracı değişken rolü oynar.

H.5. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.5.a. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.5.b. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.5.c. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H.6. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüşümcü liderliği düzenleyici değişken rolü oynar.

H.6.a. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüşümcü liderliği düzenleyici değişken rolü oynar.

H.6.b. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların devam bağlılığı düzeyleri üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüşümcü liderliği düzenleyici değişken rolü oynar.

H.6.c. Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesinin çalışanların normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde yöneticilerin dönüşümcü liderliği düzenleyici değişken rolü oynar.

3.6 Evren ve Örneklem

Bilimsel çalışmalarda araştırma hipotezlerinin test edilmesi için seçilen ve gözlem yapılarak hipotezler hakkında çıkarımda bulunulan gruba araştırma evreni denmektedir. Bu evrenin bütününü araştırmak gerek zaman gerek maliyet, gerekse de uygulama zorluğunu barındırabileceğinden bu araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte ve

nicelikte bir küçük grup da araştırmada incelemeye tabi tutulabilir, buna da araştırmanın örneklemi denmektedir.

Bu araştırma örnekleminin belirlenmesi aşamasında birtakım yöntemler kullanılmaktadır. Bu tez çalışmasında da söz konusu yöntemlerden kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme, zaman ve maliyet kısıtlarını en az indirmek için uygun büyüklükte bir örneklemle çalışmak istendiğinde kullanılır. Dolayısıyla bu çalışmada da bu yöntem tercih edilmiş ve örnekleme giren tüm gözlemlerin araştırma evrenini temsil ettiği ön kabulüyle hareket edilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı araştırma evreni birleşme sürecinden geçen şirketlerde çalışan beyaz yaka ve mavi yaka personel ve yöneticilerden toplam 22.650 kişiden oluşmaktadır. Dolayısıyla anakütle büyüklüğü üzerinden yapılan hesaba göre örneklem büyüklüğünün en az 378 kişiden oluşması gerekmektedir. Anket geri dönüş oranlarının düşük olma ihtimali, doldurulan anketlerin eksik ya da hatalı veri içermesi, anket formlarının bazılarının baştan savma doldurulması gibi nedenlerle kullanılabilir gözlem sayısı düşeceği için anket formları en az 385 kişiye ulaştırılmıştır. Ayrıca anketin geri dönüş oranlarını artırabilmek için beyaz yaka ve mavi yaka personele çevrimiçi ortamda anket uygulanmış ve ifadelere cevap verilmesi mecburi tutulmuştur.

3.7 Pilot Çalışma

Araştırmanın gerçek uygulama safhasına geçmeden önce belirlenen anket formuna son halini verebilmek amacıyla bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece oluşturulan anket formunun uygulayıcılar tarafından netlikle anlaşılıp anlaşılmadığı, uzunluğu ve cevaplanma süresi, uygulayıcıların ankete geri dönüş oranı ve verilerin modelde beklenen faktör yapılarını gösterip göstermediği, dolayısıyla anketin araştırma modeline dair doğru bilgi toplama özelliğine sahip olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu her ne kadar bilim uzmanları tarafından titizlikle geliştirilip, sonrasında yine bilimsel süreçlerden geçirilerek Türkçe'ye kazandırılmış ve daha önceki bilimsel çalışmalarda kullanılarak geçerlilik ve güvenilirlik sınamalarından geçmiş olsa da, ayrıca araştırmaya katılanların rahatlıkla anlayabileceği bir dil ve üslupla

hazırlanmasına dikkat edilse de katılımcıların anketteki ifadeleri anladığından ve bir sorunla karşılaşmadan yanıtlayabildiklerinden emin olunması istenmiştir.

Yapılan pilot çalışmaya birleşme gerçekleştirilen şirketteki 48 adet beyaz ve mavi yaka personel katılım göstermiştir. Kendileriyle yapılan görüşmelerde ankete katılım konusunda sıkıntı yaşamadıkları, soruların net ve anlaşılır olduğu ifade edilmiştir. Bunun üzerine anket formunda herhangi bir değişikliğe gidilmemiş ve anket mevcut haliyle tüm örneklemin katılımına sunulmuştur.

3.8 Veri Toplama Yöntemi

Tezin uygulamalı araştırma çalışması belirlenen örneklemdeki kişilere anket yaparak veri toplamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler araştırma modeline istinaden oluşturulan hipotezleri test etmek için kullanılmıştır. Saha çalışmasında kullanılan anket formu araştırma modelindeki iletişim, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve dönüşümcü liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için literatürdeki farklı ölçüm araçları bir araya getirilerek oluşturulmuştur.

Saha araştırmasında veri elde edebilmek için yazılı bir veri toplama aracı olan anket tercih edilmiştir. Anket yöntemi uygulama ve analiz maliyetinin düşük olması, kısa sürede çok sayıda gözleme erişme imkânı tanıması, daha büyük örneklemlerle çalışmaya imkan tanıması ve elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin nispeten yüksek olması gibi nedenlerle tercih edilmiştir (Balcı, 2021).

Anket formunda yer alan değişkenlerin tamamına ilişkin ifadeleri ölçmek için 5'li likert tipinde ölçekler kullanılmıştır. Buna göre tüm ifadelerin yanında 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde seçenekler vardır.

Demografik ifadelerin anketin başında yer almasının ankete katılım oranını artırması nedeniyle (Wouters ve diğer., 2014) demografiye ve işletme bilgilerine ilişkin sorular anketin başlangıç kısmında yer almıştır. Anket yöntemi uygulanan sosyal bilimler çalışmalarında ankete katılma oranının en az %50'nin üzerinde olması saha çalışmasının

güvenilirliği açısından istenmektedir (Babbie, 1990). O bakımdan anket formu çalışmanın veri kalitesini düşürmeyecek kadar detaylı ancak saha araştırmasına katılımın yüksek olması sağlayacak kadar da kısa tutulmuş ve pilot çalışma sonrası alınan geribildirimler dikkate alınarak anket sahada uygulanmıştır. Anket formundaki ifadelerin açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiş, dolayısıyla teknik terimlerin kullanımından kaçınılmış, ayrıca anketteki ifadelerin katılımcıları yönlendirici olmamasına da özen gösterilmiştir.

Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri ve birleşmeye konu şirketlerdeki mevcut iş pozisyonları ve deneyimlerine dair bilgiler alınmıştır, ikinci bölümde birleşme sürecinde iletişim, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık düzeyi, dördüncü bölümde örgütsel güven düzeyi, beşinci bölümde de yöneticinin algılanan dönüşümcü liderlik seviyesi ölçülmüştür. Anketteki bazı ifadeler katılımcıların verdiği cevapların kalitesini ölçmek ve gerekirse analizi bozabilecek anketleri iptal etmek için ters ifade edilmiş şekilde sorulmuştur.

Araştırmada kullanılacak anket formunda değişkenlere ilişkin şu ölçekler kullanılmıştır:

- Şirket birleşmelerinde iletişim kalitesini gösteren ölçek olarak Lazaridis'in (2003) tek faktörden oluşan 5 ifadeli İletişim Kalitesi ölçeği kullanılmıştır.

- Ankete katılanların, yöneticilerine dair dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Ölçeği'nin 19 ifadeden oluşan dönüşümcü liderlik boyutu kullanılmıştır. Bu ölçek Bildik (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır ve tek boyuttan oluşan ölçeğin (Cronbach Alfa) güvenilirlik katsayısı 0,95 çıkmıştır.

- Değişkenlerden bir diğeri olan örgütsel güven düzeyini ölçmek için Cummings ve Bromiley'nin (1996) geliştirdiği Örgütsel Güven Envanteri'nin 12 ifadeli kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Tüzün (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir ve ölçeğin (Cronbach Alfa) güvenilirlik katsayısı 0,958 çıkmıştır.

- Araştırma modelindeki son değişken olan örgütsel bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 19 ifadeli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği Han, Dağlı ve Elçiçek (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır ve duygusal bağlılık (0,80), devam bağlılığı (0,73) ve normatif bağlılık (0,80) olmak üzere tüm alt boyutlarının (Cronbach Alfa) güvenilirlik katsayısı ise güvenilir bir analiz için gerekli en alt değer olan 0,70'in üzerinde çıkmıştır.

3.9 Veri Analiz Yöntemi

Anket yöntemiyle yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bunun için ilk olarak anketlere verilen cevaplar incelenmiş ve özellikle ters ifadeler yardımıyla doğru cevap verilmediği düşünülen anketler değerlendirme dışı tutulmuştur. Ayrıca eksiksiz bir şekilde cevap verilmeyen ifadelerin bulunduğu anketler analiz kapsamına alınmamıştır. Daha sonra anket formunda ters yöndeki belirtilen ifadeler kodlamada düzeltilerek diğer maddelerle uyumlu hale getirilmiş, bu şekilde SPSS'e veri girişi yapılmış ve sonrasında kodlama hatası olup olmadığı kontrol edilmiştir. Akabinde girilen verilerde dışa düşen uç değerlerin yer alıp almadığı kontrol edilmiş ve ihtiyaç görüldüğünde uç değerlere dair düzeltmeler yapılmıştır.

Daha sonra programa girilen verilerin normal dağılıma uyup uymadığı (basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak) belirlenmiş ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu bulunup bulunmadığı sınanmış, ihtiyaç duyulursa gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Sonrasında örneklemin demografik değişkenleri, işletme bilgileri ve modelde yer alan diğer değişkenlere dair tanımlayıcı istatistik analizler yapılmıştır.

Bunu takiben araştırmadaki değişkenlere ait ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile Bartlett küresellik testleri yapılmış, ardından (Cronbach-Alfa) güvenilirlik analizleri yapılmış ve sonra ölçeklere keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin tamamlanmasından sonra, modeldeki değişkenlerin arasında korelasyon analizi yapılmış, gerekli ortalama karşılaştırmaları yapılmış, çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve ilgili aracı ve düzenleyici değişken analizleri gerçekleştirmek için Hayes'in (2013) Process modeli kullanılarak, bulunan sonuçlar yorumlanmıştır.

3.10 Bulgular

Çalışmanın bu kısmında belirlenen işletmede gerçekleştirilen alan araştırmasından temin edilen verilerin işlenmesi ve araştırmanın oluşturulan teorik modelini sınamak için ortaya konan araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen analizlerin sonuçları paylaşılacaktır.

Verilerin Kontrolü

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiki analizine geçmeden önce bu verilerin analiz için uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için gereken kontroller yapılmıştır. Anket çalışması çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiş olup, tüm ifadeler cevap verilmesi zorunlu olarak belirlendiği için eksik gözlem bulunmamaktadır. Ayrıca yine anket kağıt bazlı olmadığı ve her ifadeye tek bir cevap verilebileceği için çift cevap gibi hatalı giriş yapma olasılığı da bulunmamaktadır. Bununla birlikte kaç kişinin anketi yarım bıraktığı tespit edilemediği için ankete katılım oranını belirlemek mümkün olmamıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, elde edilen verilerin regresyon, aracı ve düzenleyici değişken analizlerine geçilmeden önce analize hazır hale getirmek için gereken işlemler uygulanmıştır. Çevrimiçi anket yöntemiyle Google Forms üzerinden elde edilen 385 adet gözlem değerleri SPSS ortamına aktarılmıştır. Sonrasında verilerin frekans dağılımı, ortalama değerleri, standart sapma katsayıları gibi temel istatistik değerleri incelenerek verilerde hatalı kodlama ya da abartılı, yanlış ifadelerin girilmesi probleminin olup olmadığı incelenmiştir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinde Duygusal Bağlılık alt boyutunun 3., 4. ve 5. ifadeleri; Normatif Bağlılık alt boyutunun 1. ifadesi; Örgütsel Güven ölçeğinde 4., 5., 6., 10. ve 12. ifadeleri ters kodlandığı için dönüştürme işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Anket formu çevrimiçi doldurulup tüm ifadeler cevaplanması zorunlu tutulduğu için gözlemlerde kayıp veri bulunmamaktadır, bu sebepten kayıp veri analizi ve düzeltmesi yapılmamıştır.

Demografik Bulgular

Saha araştırmasına katılan çalışanların demografik bilgilerine ilişkin veriler aşağıdaki Tablo.17'de özetlenmiştir. Buna göre erkekler toplam örneklemin %58.7'sini, kadınlar ise %41.3'ünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %57.1'inin evli, %42.9'unun bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %83.6'sının üniversite ve üstü, %10.1'inin lise ve geri kalan %6.3'ünün ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların %64'ü yönetsel görevi olmayan beyaz yaka çalışanlardan, %18.3'ü yöneticilerden, geri kalan %17.7'si de mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında %6.3'ünün 24 yaş altı, %25.1'inin 25-29 yaş aralığında, %18.5'inin 30-34, %17.7'sinin 35-39, %15.1'inin 40-44 yaş aralığında ve geri kalan %17.2'sinin 45 yaş üstü olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların, birleşmeye dahil olan işletmelerde birleşme öncesi çalışma sürelerine bakıldığında %33.3'ünün 0-2 yıl, %14.3'ünün 3-4 yıl, %13.2'sinin 5-6 yıl, %9.5'inin 7-8 yıl, %7.9'unun 9-10 yıl ve geri kalan %21.7'sinin 10 yıl üstünde kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Son olarak araştırmaya katılan çalışanların toplam iş deneyimleri incelendiğinde %10.3'ünün 0-2 yıl, %14.6'sının 3-4 yıl, %7.7'sinin 5-6 yıl, %8.7'sinin 7-8 yıl, %10.3'ünün 9-10 yıl ve geri kalan %48.4'ünün 10 yıldan fazla toplam kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet	**n**	**%**
Erkek	222	58.7
Kadın	156	41.3
Toplam	**378**	**100.0**
Medeni Durum	**n**	**%**
Bekar	162	42.9
Evli	216	57.1
Toplam	**378**	**100.0**
Eğitim	**n**	**%**
İlköğretim	24	6.3
Lise	38	10.1
Üniversite ve üstü	316	83.6
Toplam	**378**	**100.0**
Pozisyon	**n**	**%**
Mavi Yakalı Çalışan	67	17.7
Beyaz Yakalı Çalışan (Ofis Çalışanı)	242	64.0
Yönetici (en az 1 astı olan)	69	18.3
Toplam	**378**	**100.0**
Yaş Grubu	**n**	**%**
20-24	24	6.3
25-29	95	25.1
30-34	70	18.5
35-39	67	17.7
40-44	57	15.1
45+	65	17.2
Toplam	**378**	**100.0**
Birleşme Öncesi Çalışma Süresi	**n**	**%**
0-2 Yıl	126	33.3
3-4 Yıl	54	14.3
5-6 Yıl	50	13.2
7-8 Yıl	36	9.5
9-10 Yıl	30	7.9
10+ Yıl	82	21.7
Toplam	**378**	**100.0**

Toplam İş Deneyimi	n	%
0-2 Yıl	39	10.3
3-4 Yıl	55	14.6
5-6 Yıl	29	7.7
7-8 Yıl	33	8.7
9-10 Yıl	39	10.3
10+ Yıl	183	48.4
Toplam	**378**	**100.0**

Normallik Testi

İzleyen istatistik sınamaları yapabilmek için gerçekleştirilen verilerin kontrolünde bakılan unsurlardan birisi de verilerin normal dağılıp dağılmadığıdır. Eğer veriler normal dağılım göstermiyorsa bunlarla gerçekleştirilecek istatistik analizlerin sonuçları güvenilir olmaktan uzaklaşıp yanlış yorumlara neden olmaktadır (Weinberg ve Abramowitz, 2002).

Analizlere geçilmeden önce verilerle normallik testi analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılıyor olması ileri analizler için gereklidir. Bu analiz sonucunda öncelikle bazı verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Özellikle sapkın verilerin tespit edilmesi neticesinde örneklemden 7., 58., 87., 136., 214., 215. ve 254. gözlemler çıkarılmıştır. Dolayısıyla normalde 385 gözlem değerini içeren örneklem büyüklüğü 7 adet gözlemin çıkarılması neticesinde 378'e düşmüştür. Kalan verilerle tekrar yapılan normallik analizi neticesinde Tablo.18'de verilen değerler elde edilmiştir. George ve Mallery'e (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında yer alması verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Dolayısıyla bu şekilde kalan gözlemler regresyon, aracılık ve düzenleyici değişken etkilerini inceleyebileceğimiz istatistiksel analizler için izin verir şekilde normallik şartlarını sağlamaktadır.

Tablo 18: Normallik Testi Değerleri

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İletişim Kalitesi	3.87	0.93	-0.97	0.60
Duygusal Bağlılık	4.14	0.73	-0.82	0.19
Devam Bağlılığı	3.22	0.70	0.40	-0.12
Normatif Bağlılık	3.07	0.75	0.53	0.13
Örgütsel Güven	3.91	0.67	-1.02	1.29
Dönüşümcü Liderlik	4.04	0.74	-1.20	1.55

Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları aşağıdaki Tablo.19'da paylaşılmıştır. Buna göre araştırmada kullanılan tüm ölçekler KMO test sonucunda geçerli kabul edilen değer olan 0.60'ın üzerinde bir değer almıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonucu da yine geçerlilik kriteri olan 0.05'in altında çıkmıştır. Son olarak ölçeklerin toplam varyansın %50'den fazlasını açıkladığı ve bu geçerlilik testini de geçtiği gözlemlenmiştir. Bunun neticesinde ölçeklerin geçerlilik sınamasından geçtiğini söylemek mümkündür.

Geçerlilik sınamasından sonra ölçeklerle analize devam edebilmek için güvenilirlik sınamasından da geçmeleri gerekmektedir. Bunun için yapılan analiz sonucunda ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarını ifade eden Cronbach Alfa değerinin 0.7'nin üzeri olması bilim insanları tarafından kabul edilebilir bulunmaktadır (Hair ve diğer., 2010; Hinton ve diğer., 2014; Nunnally, 1978). Elde edilen sonuçlara bakıldığında tüm ölçeklerin bu kriteri sağladığı, dolayısıyla güvenilirlik sınamasından geçtiği de görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen verilerle hipotez sınamalarının yapılacağı istatistiki analizlere geçilmiştir.

Tablo 19: Geçerlik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alfa	İfade Sayısı	KMO Test Sonucu	Bartlett Küresellik Testi	Toplam Açıklanan Varyans
İletişim Kalitesi	0.914	5	0.853	0.000	74.950
Örgütsel Bağlılık	0.816	18	0.838	0.000	58.580
Örgütsel Güven	0.907	12	0.901	0.000	64.954
Dönüşümcü Liderlik	0.966	18	0.959	0.000	70.880

Korelasyon Analizi

Değişkenlerle yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo.20) iletişim kalitesinin duygusal bağlılıkla (0.41), örgütsel güvenle (0.55) ve dönüşümcü liderlikle (0.42) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iletişim kalitesinin örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla araştırmanın teorik modeli düşünüldüğünde aralarında korelasyon tespit edilemeyen değişkenler arasında bir regresyon aramak da anlamlı olmayacaktır. O sebepten iletişim kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin istatistiki analizine yalnızca duygusal bağlılık alt boyutu üzerinden bakılmıştır.

Tablo 20: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
İletişim Kalitesi (1)	1	**0.41****	-0.06	0.05	**0.55****	**0.42****
Duygusal Bağlılık (2)		1	**0.13***	**0.18****	**0.54****	**0.28****
Devam Bağlılığı (3)			1	**0.66****	0.06	0.04
Normatif Bağlılık (4)				1	**0.20****	**0.16****
Örgütsel Güven (5)					1	**0.49****
Dönüşümcü Liderlik (6)						1

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının korelasyon ilişkilerine bakıldığı zaman bekleneceği üzere tüm alt boyutların birbirleriyle pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan duygusal bağlılığın örgütsel güven (0.54) ve dönüşümcü liderlikle (0.28) $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur. İlginç bir şekilde devam bağlılığın ne örgütsel güven ne de dönüşümcü liderlikle arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki çıkmazken, normatif bağlılığın da hem örgütsel güvenle (0.20), hem de dönüşümcü liderlikle arasında (0.16) zayıf da olsa anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak örgütsel güvenle dönüşümcü liderliğin ilişkilerine bakıldığında bu iki değişken arasında da tahmin edilebileceği üzere (0.49) orta kuvvette, pozitif yönlü ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon Analizi

Korelasyon tablosundaki bulgulardan hareketle öncelikle araştırma modelindeki bağımsız değişken olan iletişim kalitesi ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasındaki regresyon modeli incelenmiştir. Ancak bu regresyon modeline halihazırda korelasyon tablosunda iletişim kalitesi ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilemeyen devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri dahil edilmemiştir, dolayısıyla bağımlı değişken olarak yalnızca duygusal bağlılık alt boyutu incelemeye tabi tutulmuştur (Tablo.21):

Tablo 21: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Bağımsız Değişken: İletişim Kalitesi

R^2	F	Anlamlılık	
0.168	75.95	**0.000**	
Model	**Katsayılar**	**t**	**Anlamlılık**
Sabit	2.897	19.817	0.000
İletişim Kalitesi	0.320	8.715	**0.000**

İletişim kalitesinin bağımsız değişken, duygusal bağlılığın bağımlı değişken olarak incelendiği modele gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre modelin açıklama gücü (R^2=0.168) her ne kadar çok yüksek olmasa da model istatistiki olarak anlamlıdır (F=75.95, p=0.00). Katsayı analizinin sonuçlarına bakıldığında ise iletişim kalitesinin bir bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (t=8.715, p=0.00) ve iletişim kalitesindeki bir birimlik artışın çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını 0.320 birim artırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 22: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

R^2	**F**	**Anlamlılık**	
0.278	31.485	**0.000**	
Model	**Katsayılar**	**t**	**Anlamlılık**
Sabit	3.024	15.005	0.000
Dönüşümcü Liderlik	0.275	5.611	**0.000**

Benzer şekilde modeldeki diğer değişkenler arasındaki etki ilişkilerine bakmaya devam edildiğinde (Tablo.22), duygusal bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeninin de etkisi olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasındaki regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında modelin açıklama gücünün (R^2=0.278) orta seviyede olduğu ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=31.485, p=0.00). Katsayı analizinin sonuçları incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (t=5.611, p=0.00) ve dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artışın çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını 0.275 birim artırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 23: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Bağımsız Değişken: Örgütsel Güven

R^2	F	Anlamlılık	
0.542	156.299	**0.000**	
Model	**Katsayılar**	**t**	**Anlamlılık**
Sabit	1.848	9.952	0.000
Örgütsel Güven	0.585	12.502	**0.000**

Son olarak teorik modelde duygusal bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olabileceği düşünülen örgütsel güven bağımsız değişken regresyon analizine tabi tutulmuştur (Tablo.23). Neticede modelin açıklama gücünün (R^2=0.542) yüksek seviyede olduğu ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=156.299, p=0.00). Katsayı analizinin sonuçları incelendiğinde ise örgütsel güvenin duygusal bağlılık üzerinde yine istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (t=12.502, p=0.00) ve örgütsel güven düzeyindeki bir birimlik artışın çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını 0.585 gibi yüksek bir miktarda artırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 24: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven/Bağımsız Değişken: İletişim Kalitesi

R^2	F	Anlamlılık	
0.546	159.366	**0.000**	
Model	**Katsayılar**	**t**	**Anlamlılık**
Sabit	2.386	19.158	0.000
İletişim Kalitesi	0.395	12.624	**0.000**

Araştırma modelindeki son regresyon hipotezi olarak ile iletişim kalitesinin örgütsel güven üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo.24), yine modelin anlamlı (F=159.366, p=0.00) ve açıklama gücünün (R^2=0.546) nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında iletişim kalitesinin örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu (t=12.624, p=0.00) iletişim kalitesindeki bir birimlik artışın örgütsel güven düzeyinde 0.395'lik bir artışa sebep olduğu bulunmuştur.

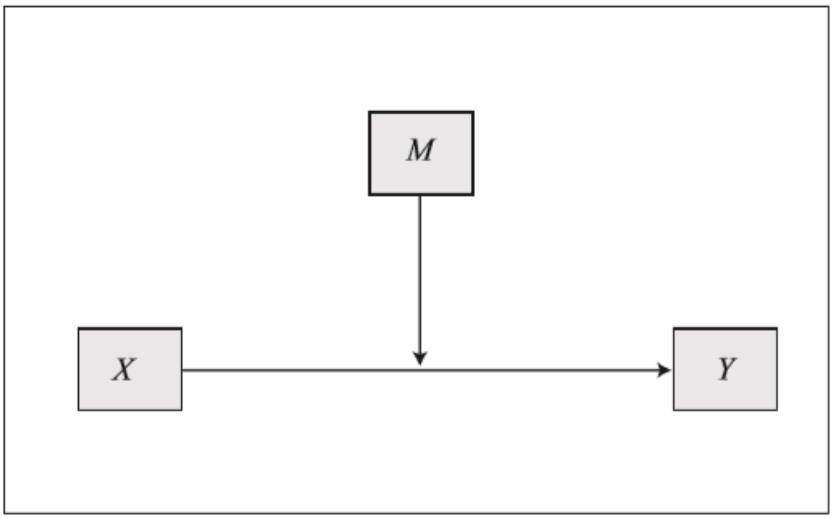
Tablo 25: Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven/Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

R^2	F	Anlamlılık	
0.492	120.171	**0.000**	
Model	**Katsayılar**	**t**	**Anlamlılık**
Sabit	2.088	12.336	0.000
Dönüşümcü Liderlik	0.452	10.962	**0.000**

Son olarak her ne kadar araştırma modelinde yer almasa da dönüşümcü liderliğin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüş ve regresyon analizine tabi tutulmuştur (Tablo.25). Elde edilen bulgulara göre modelin anlamlı (F=120.171, p=0.00) ve açıklama gücünün (R^2=0.492) nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde etkisi de anlamlı çıkmış (t=10.962, p=0.00) ve dönüşümcü liderlik düzeyindeki bir birimlik artışın örgütsel güven düzeyinde 0.452'lik bir artışa sebep olduğu tespit edilmiştir.

Düzenleyici Değişken Analizi

Regresyon analizi sonucunda iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edildiği için araştırma modelinin diğer hipotezlerini sınamak üzere düzenleyici ve aracı değişken analizlerine de bakılmıştır. Buna göre öncelikle iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici değişken rolü oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Bu hipotez testi için Hayes'in Process makrosu SPSS'te çalıştırılmış ve bunun için Hayes'in 1. Modeli (Şekil.15) kullanılmıştır.



Şekil 15: Hayes'in Düzenleyici Değişken Rolü Modeli (Model.1)

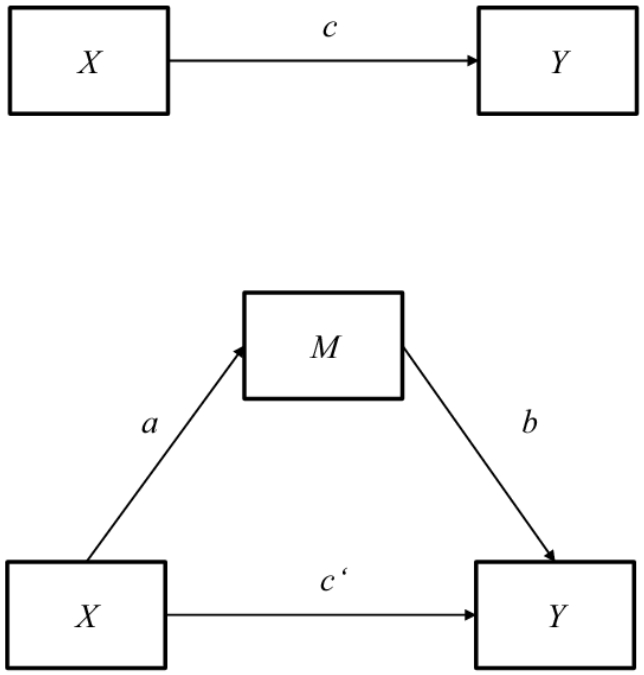
Analiz sonucunda iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını gösteren Int_1 değişkeninin Tablo.26'daki p değeri 0.600 çıktığı (p>0.05) için dönüşümcü liderliğin bu ilişkide istatistiki olarak düzenleyici rol üstlenmediği tespit edilmiştir.

Tablo 26: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Düzenleyici Değişken Analizi

Model	Katsayılar	t	Anlamlılık	LLCI	ULCI
Sabit	2.241	3.363	0.000	1.038	3.444
İletişim Kalitesi	0.367	2.118	0.035	0.026	0.707
Dönüşümcü Liderlik	0.207	1.294	0.196	-0.108	0.523
Int_1	-0.023	-0.526	**0.600**	-0.108	0.062

Aracı Değişken Analizi

Son olarak iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü üstlenip üstlenmediğine bakılmıştır. Bu hipotez testi için de Hayes'in Process makrosu SPSS'te çalıştırılmış ve bu sefer Hayes'in 4. Modeli (Şekil.16) kullanılmıştır.



Şekil 16: Hayes'in Aracı Değişken Etkisi Modeli (Model.4)

Gerçekleştirilen işlemin sonucunda iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bunu aşama aşama göstermek gerekirse (Tablo.27) öncelikle iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yukarıda gösterilmiştir. Yani aracılık analizinde kullanılan c yolu anlamlı çıkmıştır (0.320, p=0.000). Buna ilave olarak örgütsel güvenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığına bakıldığında bu etkinin de söz konusu olduğu, yani b yolunun da anlamlı olduğu tespit edilmiştir (0.489, p=0.000). Son olarak iletişim kalitesinin örgütsel güven üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur, yani a yolu da anlamlı çıkmıştır (0.395, p=0.000).

Tablo 27: Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık/Aracı Değişken Analizi

Model	Katsayılar	LLCI	ULCI
Doğrudan Etki			
İletişim Kalitesi-Duygusal Bağlılık	0.127	0.049	0.206
Örgütsel Güven-Duygusal Bağlılık	0.489	0.380	0.597
İletişim Kalitesi-Örgütsel Güven	0.395	0.334	0.457
Dolaylı Etki			
İletişim Kalitesi-Örgütsel Güven-Duygusal Bağlılık	0.193	0.132	0.260
Toplam Etki			
İletişim Kalitesi-Duygusal Bağlılık	0.320	0.248	0.393

İletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki direkt etkisini gösteren c' yoluna bakıldığında ise bu yolun da anlamlı olduğu Hayes'in Process makrosu sonuçlarına göre bulunmuştur (0.127, p=0.000). Burada örgütsel güvenin, iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde endirekt etkisinin anlamlı olduğu (LLCI:0.132, ULCI: 0.260) ve bu etki değerinin 0.193 miktarında olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak iletişim kalitesinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güven değişkeninin kısmi aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur.

3.11 Sonuç ve Öneriler

Şirket birleşme ve satın alma işleminin başarıyla sonuçlanması ve birleşen tarafların beklenti ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinin birden fazla unsura bağlı olduğu ve bu alanda yapılan çalışmalarda birleşme ve satın almaların %50' den fazla oranda bu beklenti ve hedefleri karşılayamadığı ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışmalarda başarısızlığa yol açan sebeplerin, birleşen tarafların genelde birleşmenin finansal ve hukuki yönleri ile ilgilenmeleri ve işlemin yönetsel ve insan faktörünü daha az önemsemeleridir. Bu çalışmada, birleşme ve satın alma işleminin daha az önemsenen bu unsurları üzerinde durulmuş ve yakın zamanda gerçekleşen bir grup içi birleşmede gösterilen iletişim kalitesinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemede, örgütsel güvenin aracı değişken; dönüşümcü liderliğin ise düzenleyici değişken rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada; iletişim kalitesi, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve dönüşümcü liderlik değişkenleri arasında korelasyon tespit edilmiştir. Yine çalışmada elde edilen veriler ışığında; birleşme ve satın alma işleminde gösterilen iletişim kalitesinin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini, örgütsel bağlılık alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık düzeyinde etkilediği; buna karşın örgütsel bağlılığın diğer alt boyutları olan normatif ve devam bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda bu etkide örgütsel güvenin aracı değişken rolü oynadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen verilere göre, birleşme sürecinde gösterilecek iletişim kalitesinin çalışanların örgüte olan güven düzeyleri üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine süreç boyunca gösterilecek başarılı bir dönüşümcü liderlik davranışının ayrı ayrı çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıklarına ve örgüte olan güven düzeyleri üzerine pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel güven düzeyini etkilediği görülmüştür. Ancak hipotezlerden birinde ortaya konulduğu şekilde iletişim kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici bir rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Özellikle 1900'lı yıllardan itibaren sayıları giderek artan ve ulusal sınırları aşarak mega boyutlara ulaşan şirket birleşme ve satın alma işlemlerinin büyük kısmının birleşen taraflar açısından beklentileri karşılamadığı ve başarısızlıkla sonuçlandığı çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu başarısızlığın en önemli nedenlerinden biri iletişimin merkezileştirilmesi ve birleşme sürecine dahil olan çalışanların süreç hakkında zamanında, doğru ve şeffaf şekilde bilgilendirilmemeleridir. Yine birleşme ve satın alma sürecinin kritik bir aşaması olan entegrasyon sürecinde bu iletişim eksikliği kilit personelin elde tutulamaması gibi birleşen taraflar için yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir.

Bu çalışmada birleşme ve satın alma sürecinde, iletişim kalitesi ve yönetsel dinamiklerin insan unsuru paralelinde önemsenmesi halinde sürece olan etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu alanda yapılacak bundan sonraki çalışmalarda özellikle farklı birleşme türleri paralelinde de çalışmaların yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

EKLER

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde yürütülmekte olan bir doktora tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı, işletme birleşmelerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Lütfen size, yöneticinize ve işletmenize dair soruları cevaplarken ideal durumu/olması gerekeni değil, gerçek durumu/olanı dikkate alarak yanıtlayınız.

Yaklaşık 10 dakikanızı alacak ankette vereceğiniz cevaplar KESİNLİKLE GİZLİ kalacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır.

Değerli görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doğan Akın
Doktora Öğrencisi
e-posta :
Tel :

Prof. Dr. Feyzullah Yetgin
Danışman

Demografik Bilgiler

Yaşınız: …….		Cinsiyetiniz: ( ) Kadın	( ) Erkek
Medeni Durum:	( ) Bekar	( ) Evli	( ) Diğer
Eğitim:	( ) İlköğretim	( ) Lise	( ) Üniversite ve üstü
Birleşme öncesi işletmenizin adı:			
Mevcut iş pozisyonunuz:	( ) Mavi yakalı çalışan (işçi)	( ) Beyaz yakalı çalışan (ofis çalışanı)	( ) Yönetici (en az 1 astı olan)
Birleşme öncesi işletmenizde çalışma süreniz (yıl ve ay olarak):			
Bugüne kadar toplam iş deneyiminiz (yıl ve ay olarak):			

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu en iyi ifade eden seçeneği sağdaki kutucukta işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İletişim Kalitesi					
1. İşletmemin bir satın alma/birleşme sürecine girdiğine dair resmi olarak bilgilendirildim.					
2. Satın alma/birleşme sürecinde işletmemde olabilecek değişikliklere ilişkin yeterince bilgilendirildiğimizi düşünüyorum.					
3. Satın alma/birleşme sürecinin benim işime olabilecek etkileri konusunda yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.					
4. Satın alma/birleşme sürecinin meydana getireceği değişimler ve bunların etkileri konusunda zamanında bilgilendirildiğimi düşünüyorum.					
5. Satın alma/birleşme sürecindeki diğer işletmeler hakkında yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.					
Örgütsel Bağlılık					
6. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.					
7. Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
8. İşletmeme karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
9. Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
10. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
11. Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.					
12. Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
13. İşletmemden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					

14. Şu anda işletmemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
15. Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
16. Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
17. Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
18. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu, bir sorumluluk hissetmiyorum.					
19. Bu işletmeden ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
20. İşletmemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
21. Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
22. Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu, bir sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.					
23. Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
<u>Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu en iyi ifade eden seçeneği sağdaki kutucukta işaretleyiniz.</u>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Örgütsel Güven					
24. Bu işletmedeki kişilerin görüş alışverişlerinde doğruyu söylediğine inanıyorum.					
25. Bu işletmedeki kişiler müzakere yapılan konulardaki yükümlülüklerini yerine getirirler.					
26. Bu işletme itimat edilir bir kurumdur.					
27. Bu işletmedeki insanlar diğerlerinin üstüne basarak başarıya ulaşırlar.					

28. Bu işletmenin çalışanlar üzerinde üstünlük kurmak istediğini düşünüyorum.					
29. Bu işletmenin bizim sorunlarımızdan faydalandığını düşünüyorum.					
30. Bu işletmenin çalışanlarıyla dürüstçe müzakere ettiği fikrindeyim.					
31. Bu işletmenin verdiği sözleri yerine getireceğini düşünüyorum.					
32. Bu işletme çalışanlarını yanlış yönlendirmez.					
33. Bu işletmenin taahhütlerinden kaçmaya çalıştığını düşünüyorum.					
34. Bu işletmenin çalışanlarıyla ortak beklentilerini adil bir şekilde müzakere ettiğini düşünüyorum.					
35. Bu işletmenin savunmasız kişilerin durumundan avantaj sağladığını hissediyorum.					
Dönüşümcü Liderlik					
36. Yöneticimle gurur duyuyorum.					
37. Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir.					
38. Yöneticim kendisine duyulan saygı hak ediyor.					
39. Yöneticim güçlü ve kendine güveni tam görünür.					
40. Yöneticim konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.					
41. Yöneticim ahlaki değerleriyle örnek olur.					
42. Yöneticim değerlendirmelerini ahlaki değerlere göre yapar.					
43. Yöneticim konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.					
44. Yöneticim olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.					
45. Yöneticim güven uyandırır.					
46. Yöneticim coşkulu konuşur.					
47. Yöneticim önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.					

48. Yöneticim değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.					
49. Yöneticim farklı görüşleri, bakış açılarını öğrenmeye çalışır.					
50. Yöneticim problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.					
51. Yöneticim problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.					
52. Yöneticim çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.					
53. Yöneticim iyi bir öğretmen ve koçtur.					

KAYNAKÇA

Anderson, A. R. (2013). Good Leaders are Invaluable to a Company: Bad Leaders Will Destroy It. https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2013/01/14/good-leaders-are-invaluable-to-a-company-bad-leaders-will-destroy-it/?sh=12123e921138

Akdoğu, E. (2011). Türkiye'de 1988-2008 Dönemindeki Firma Birleşmeleri, Birleşme Dalgaları ve Genel Tablo. Muhasebe ve Finansman Dergisi. Ekim Sayısı.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology. 63. (s.1-18)

Altunışık, R. (2008). Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi. 4(02), 1-17.

Anastasia, B. (2016). Historical Analysis of M&A Waves. https://www.cleverism.com/historical-analysis-ma-waves-mergers-acquisition/(Erişim Tarihi: 10.04.2021).

Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes", Harvard Business Review.Vol.76(3). (s. 98-105)

Arıkan, Semra. (2001), "Liderlik", Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ashkenas, R.N., DeMonaco, L.J. & Francis, S.C. (1997). Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.Sayı.9 (s. 1-13).

Ataman, Göksel. (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydın, N. (2004). Birleşme ve Satın Almalarda İşletme Değerlemesi. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri (s. 193-211). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Babbie, E. (1990). Survey Research Methods. Belmont, CA: Wadsworth.

Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods*. Belmont, CA: Wadsworth.

Balaban, Ö. ve Okutan, E.Y. (2009). Ekonomik Krizlerin Bir Sonucu Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Şirket Birleşmelerinde Yönetsel Uyumun Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. Journal of Azerbaijani Studies. (s. 299-310)

Balcı, A. (2021). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bass, B.M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Pres.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). The Transformational Model of Leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B.M. & Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership. New York: The Free Press.

Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:108.

Bayram, Levent. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi. Sayı. 59 (s. 125-139).

Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ For Research and Policy. Personnel Review. Volume.26 (1/2). (s. 114-131).

Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 6, Sayı 9. (s. 59-85).

Bruner, R.F. (2004). Applied Mergers and Acquisitions. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bryer, L. & Simensky, M. (2002). Intellectual Property Assets in Mergers and Acquisitions. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Byington, J. R., Christensen, J. A. & McGee, W. J. (2006). M&A Checklists for a Post-SOX World. Journal of Corporate Accounting & Finance. 17(2), (s. 31-36).

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Cassiman, B. & Colombo, M.G. (2006). Mergers and Acquisitions: The Innovation Impact. UK: Edward Elgar Publishing.

Cullinan, G., Rovit, S. & Tymms, A. (2003). Organising for Deal Success. European Business Journal. s. 181-184.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 302(330), 39-52.

Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Chemers, M. M. (2014). An Integrative Theory of Leadership. New York: Psychology Press.

Dalkılıç, A.F. ve Cagle, M.N. (2015). Critical Success Factors in Merger & Acquisition Strategies: Evaluation of Turkish Market. İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt 16. Sayı 2. (s. 117-133)

Davis, Keith. (1977). Human Behavior At Work: Organizational Behavior. Mc Graw Hill, Inc. çev. Tosun vd. s. 504-505. (çeviri kitabının adı İşletme İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış)

Demir, V. ve Bahadır, O. (2008). UFRS/ TFRS Kapsamında İşletme Birleşmeleri ve Konsolidasyon. Ankara: Nobel Yayınları.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 10(2). (s. 139-150).

Depamphilis, D. (2011). Mergers and Acquisitions Basics: All You Need to Know. USA: Academic Press Elsevier.

Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. Journal of Conflict Resolution. Vol.2(4). (s.265-279).

DeVellis, R.F. (2003). Scale Development: Theory and Applications (2 ed.). California: Sage. Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston (2013)

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 29. (s. 37-61)

Efil, İsmail. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım.

Faulkner, D., Teerikangas, S. & Joseph, R. J. (2012). The Handbook of Mergers and Acquisitions. UK: Oxford University Press.

Feldman, M.L. & Spratt, M.F. (1994). Postmerger Integration. M.L. Rock, R.H. Rock & M. Sikora (Ed.), The Mergers & Acquisitions Handbook (409-417). New York: McGraw-Hill, Inc.

Fochler, R. (2004). Şirket Birleşmelerinde Stratejik İletişim. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri (s. 469-489). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Gaughan, P.A. (1994). Readings in Mergers and Acquisitions. USA: Blackwell Publishers.

Gaughan, P.A. (2005). Mergers What Can Go Wrong and How to Prevent It. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Gaughan, P.A. (2011). Mergers, Acquisitions and Corporate Retructurings. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10th ed.). Boston: Pearson.

Ghauri, P.N. & Buckley, P.J. (2003). International Mergers and Acquisitions: Past, Present and Future. Advances in Mergers and Acquisitions. Elsevier Science Ltd.Volume 2. 207-229.

Görmüş, A.Ş. ve Ceylan, Esin (2016). Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 3(1). (s. 67-84). http://dergipark.ulakbim.gov.tr/usakoeyb/

Gregoriou, G.N. & Renneboog, L. (2007). International Mergers and Acquisitions Activity Since 1990. USA: Elsevier.

Gugler, K., MUELLER, D.C., & Weichselbaumer, M. (2011). The Determinants of Merger Waves: An International Perspective. International Journal of Industrial Organization.

Güney, S. (2015). Liderlik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürer, Alper (2019). Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması (bölümün ismi). 21.Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları (kitabın ismi). edit. Gürer, Alper (aynı kişi). (s.11-31)

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.), Pearson.

Han, B., Dağlı, A. & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68), 1788-1800.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. Guilford Press.

Hellriegel, Don & Slocum, J.W. (2011). Organizational Behavior. USA: South-Western Cengage Learning.

Hinton, P. R., McMurray, I., ve Brownlow, C. (2014). *SPSS Explained*. Routledge.

Iles, P., Mabey, C. & Robertson, I. (1990). Hrm Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. British Journal of Management. Vol.1 (s. 147-157).

Karasar, N. (2020). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Keçecioğlu, Tamer. (1998), Liderlik ve Liderler , Istanbul: Kalder Yayınları No:24.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. (12.Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Köktürk, M.S. ve Kont, Ş.O. (2004). Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri (s. 555-587). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Kusstatscher, V. & Cooper, C.L. (2005). Managing Emotions in Mergers and Acquisitions. UK: Edward Elgar Publishing.

Lale, E. (1991). Şirket Birleşmelerinin Nedenleri ve Getirdikleri. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt XII, Sayı 1-2, Mart-Kasım 1991. (s. 91-101)

Lazaridis, I. T. (2003). Impact of mergers and acquisitions of banks in Greece: Empirical research findings. Journal of Financial Management & Analysis, 16(2), 28-36.

Lewis, J.D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. Social Forces. Vol. 63(4). (s. 967-985).

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin. Vol.108(2). (s. 171-194).

Maynard, T.H. (2013). Mergers and Acquisitions Cases, Materials, and Problems. New York: Wolters Kluwer Law & Business.

Meeker, B.F. (1984). Cooperative Orientation, Trust, and Reciprocity. Human Relations. Vol. 37(3). (s. 225-243).

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987 a). Organizational Commitment: Toward A Three-Component Model. Research Bulletin No. 660. London: The University of Western Ontario, Department of Psychology.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. Volume.1 Number.1. (s. 61-89).

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. USA: Sage Publications, Inc.

Miller JR., E.L. (2008). Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice. USA: Sage Publication, Inc.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.K. (2014). Motivasyon. (edit). Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. Örgütsel Davranış. (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Pehlivan, Çağlar (2019). Dönüştürücü Liderlik. edit Gürer, A. 21.Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. İstanbul: Hiperlink Yayınları. s.291-311

Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Teachers' Teaching Behavior on Teaching Efficiency. Turkish Online Journal of Educational Technology, Special Issue for INTE 2016. (s. 826–833).

Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985). Trust in Close Relationships. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 49(1). (s. 95-112).

Robbins, S.P. (1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Rock, M.L., Rock, R.H. & Sikora, M. (1994). The Mergers & Acquisitions Handbook. New York: McGraw-Hill, Inc.

Rosenbaum, J. & Pearl, J. (2013). Investment Banking: Valuation, Leveraged Buyouts, and Mergers & Acquisitions. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rotter, J.B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. Journal of Personality. 35(4). (s. 651-665).

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. Academy of Management Review. 23(3). (s. 393-404).

Schade, V. (2014). Successful Management of Mergers & Acquisitions. Hamburg: Anchor Academic Publishing.

Serinkan, Celalettin (2012). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular. edit. Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Serinkan, Celalettin (aynı kişi) s. 149-177).

Sevim, A. (2004). Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resources Planning – ERP)' nin Önemi. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri (s. 327-360). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Sinangil, H.K. (2004). Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İletişim. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri (s. 615-639). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Sökmen, A. (2013). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sudarsanam, S. (2003). Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges. Edinburgh: Pearson Education.

Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. International Journal of Management and Administration. Vol.2. Sayı.3. (s. 49-65).

Şahin, O.N. (2016). Türkiye'deki Şirket Birleşmeleri Verilerinin Yıllar İtibariyle Analizi ve Dünya Geneli, ABD, AB ve Asya-Pasifik Verileri ile Karşılaştırması. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi Cilt: 8. Sayı: 15. (s. 229-255) https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/232521 (Erişim Tarihi: 11.04.2021).

Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2014). Yönetim ve Organizasyon. (16.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşir, Ş.A. (t.y.). Birleşme ve Devirler Türk Alıcı ve Hedef Şirketler için Ekonomik Değer Yaratıyor mu?. Araştırma Raporu. Sabancı Üniversitesi. https://cef.sabanciuniv.edu/uploads/studies/birlesme-ve-devirler-turk-alici-ve-hedef-sirketler-icin-ekonomik-deger-yaratiyor-mu.pdf

Tang, K.N. (2019). Leadership and Change Management. Singapore: Springer

Tekinalp, Ü., Poray, R. ve Çamoğlu, E. (1994). Ortaklıklar ve Kooperatifler Hukuku. İstanbul: Beta Yayınevi.

Thomas, M. (2009). Mergers and Acquisitions: Confronting The Organisation and People Issues. London: Thorogood Publishing Ltd.

Türk, H.S. (1986). Ticaret Ortaklıklarının Birleşmesi. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.

Tüzün, İ.K. ve Varoğlu, A.K. (2014). İletişim s. 531-562. (edit Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. Örgütsel Davranış. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Tüzün, İ.K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Vol. 2007(2). (s. 93-118).

Uyargil, C. (2004). Şirket Birleşmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. H. Sumer ve H. Pernsteiner (Ed.), Şirket Birleşmeleri (s. 641-659). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2019). Liderlik: Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Yazın Basın Yayın.

Venzin, M., Vizzaccaro, M. & Rutschmann, F. (2018). Making Mergers and Acquisitions Work From Strategy and Target Selection to Post Merger Integration. UK: Emerald Publishing Limited.

Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14. (s. 567-580).

Yılmaz, C. ve Kabadayı, E.T. (2002). Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İş Birliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi. Cilt 5. Sayı.17. (s. 99-106).

Yong, A. G., ve Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 9(2), 79-94.

Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. New York: Pearson Prentice Hall.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zel, Uğur. (2001), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Weinberg, S., ve Abramowitz, S. (2002). *Data Analysis For the Behavioral Sciences Using SPSS*. Cambridge University Press.

Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. Academy of Management Review. Vol.7(3). (s. 418-428).

White, B. B. (2005). Getting the Most Out of the Due-Diligence Process. Washington: Mortgage Banking. Volume.65.Iss.10. (s. 17-18) http://proquest.umi.com/ pqdweb?index=1&did=867380781&Sr chMode=1&sid=2&Fmt=4

Wouters, K., Maesschalck, J., Peeters, C. F., ve Roosen, M. (2014). Methodological Issues in the Design of Online Surveys for Measuring Unethical Work Behavior: Recommendations on the Basis of a Split-ballot Experiment. Journal of Business Ethics, 120(2), 275-89.