

# Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumuna ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri

## Özet

Bu makalenin amacı şirket birleşmelerinde iç iletişim ve örgütsel bağlılığın, kültür çatışması üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmamız, şirket birleşmelerinde, kurum içi iletişim iyi idare edildiği takdirde, çalışan sadakatinin artacağı ve buna bağlı olarak da kültür çatışmasının azalacağı iddiası üzerine kurulmuştur. Araştırma, bankacılık sektöründe, şirket birleşmesi ya da satın alma sürecini yaşamış iki farklı kurumdaki 47 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Kurum içi iletişim, örgütsel bağlılık ve kişi-kurum uyumuna ilişkin veriler anket çalışması ile toplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Analizlerin sonucunda duygusal bağlılığın, kişi-kurum uyumunu manidar seviyede belirlediği saptanmış ve kuruma yönelik iletişim çalışmaları arttıkça duygusal bağlılığın da doğru orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. Makale, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve ileriki araştırmalar için önerilerin getirilmesi ile son bulmuştur.

## Anahtar Kelimeler

**İç iletişim, çalışan sadakati, örgütsel bağlılık, kişi-kurum uyumu, kültür çatışması**

## Abstract

The aim of this paper is to investigate the effects of internal communication and organizational commitment on culture conflict measured by person-organization fit. The study conveys that well managed corporate communication increases commitment and helps to minimize the negative effects of culture conflict which result from mergers or acquisitions. The study collected data from 47 participants in two firms in the banking sector which have recently gone through a merger or an acquisition. The data were collected by questionnaires designed to measure internal communication, organizational commitment and person-organization fit. The relation between the variables was analyzed by using the SPSS statistical program. The findings show that affective organizational commitment significantly predicts person-organization fit and organization oriented internal communication significantly increases affective commitment. The results are discussed and suggestions for further research are presented in the paper.

## Key Words

**Internal communication, organizational commitment, person-organization fit, culture conflict**

\* İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi  
[bucanok@bilgi.edu.tr](mailto:bucanok@bilgi.edu.tr)

\*\* İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi  
[hilalbakanay@student.bilgi.edu.tr](mailto:hilalbakanay@student.bilgi.edu.tr)

\*\*\* İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi  
[eminemilli@hotmail.com](mailto:eminemilli@hotmail.com)

## Giriş

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, hızla gelişen teknoloji ve büyüyen pazar payları şirketlerin ayakta kalma, varlıklarını devam ettirme mücadelelerini zorlaştırmaktadır. Şirketler iş dünyasının yenilenen norm ve gerekliliklerine uyum sağlayarak, küresel rekabet ortamına ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle şirketler çeşitli ortaklıklar kurma ve stratejik işbirlikleri yapma yoluna gitmektedir. Şirket birleşmeleri ve satın almalar; şirketlerin sinerji yaratmak, birbirlerinin bilgi birikiminden yararlanmak, kaliteyi artırarak pazardaki paylarını büyütmek, kaynakları birleştirerek daha az maliyetle yüksek cirolara ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek gibi amaçlarla başvurdukları yöntemlerdir.

Şirket birleşmelerinin işletmelere getirdiği pek çok avantajın yanı sıra dezavantajları da vardır. Her şeyden önce iki farklı şirketin birleşmesi, birbirinden çok farklı organizasyon yapılarının ve kurum kültürlerinin bir araya gelmesi anlamına gelmekte ve entegrasyon ihtiyacını doğurmaktadır. Bu ihtiyaç, her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her kurumun da kendine özgü bir kişiliği olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumların farklı karakteristik özellikleri ve yapıları, kültürlerini belirgin kılmakta ve onları diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristik özellikler kültürün bir parçası olduğu için, doğrudan veya dolaylı olarak kurumun üretkenliğini, çalışanların moralini ve işe olan tutumlarını etkilemektedir. İki farklı kurum kültürünün bir araya gelmesi sonucu oluşan yeni kurum kültürünün içselleş-

tirilememesi bazı sorunlara yol açmaktadır. Bu durum, çalışan ile kurum arasında iletişimsizliğe, iletişim kazalarına, değişime dirence, endişelere ve strese neden olmaktadır; buna bağlı olarak da kurumdaki kişikültür uyumu ve kuruma duyulan bağlılık sarsılmaktadır. İç iletişim kurumdaki belirsizliği ortadan kaldırmak ve çalışan sadakatini artırmak için önemli bir araçtır (Daft, 1991). Dolayısıyla şirket birleşmeleri sırasında, kurumda yaşanan ve kısa dönemde yaşanması beklenen değişim ve gelişmelerin açık, şeffaf ve dürüst bir biçimde çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.

Bu çalışma, yukarıda bahsedilen kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek üzere kurgulanmıştır. Bu bağlamda, iç iletişim, örgütsel bağlılık, kurum kişi uyumu ve kültür çatışması arasındaki ilişkileri test etmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez:** Şirket birleşmelerinde uygulanan iç iletişim, örgütsel bağlılığı artırmakta ve kişi-kurum uyumu yoluyla kültür çatışmasını azaltmaktadır.

## Kurumsal İletişim ve İç İletişim

Kurumsal iletişim, bir kuruluş, dernek veya kurumun iklimini oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik tüm iletişim faaliyetlerinin sistematik bir biçimde uygulanmasıdır (Okay, 2005). Kurumsal iletişimden söz edildiğinde daha çok kurum içinde yer alan bireylerin birbirleriyle olan ilişkisi akla gelmektedir (Erdoğan, 2007). Dolayısıyla bu araştırmada iç iletişim, kurumsal iletişimin bir alt başlığı olarak tanımlanmaktadır.

İç iletifim, kuruluŖun misyonunu, vizyonunu, amaçlarını, değerlerini ve kùltürünü çalıŖanlarının anlamasına, paylaŖmasına, benimsemesine yardımcı olan iki yönlü bilgi alıŖveriŖidir. Spindler (1989), iç iletifimin kurumsal iklimi olumlu yönde etkilemek ve kurum yönetimi ile çalıŖanlar arasındaki iŖbirlięini artırmak gibi önemli iŖlevleri olduğunu vurgulamıŖtır. Peltekoęlu'na (2007) göre, kurum içi iletifim karŖılıklı güven ortamının yaratılması ve hoŖnutsuzlukların minimum düzeye indirilmesini sağlayan bir araçtır.

Ŗirket birleŖmelerinde kurum ile çalıŖan arasında bilginin sistematik bir biçimde paylaŖılmasını sağlayan iç iletifim, Ŗirketlerde yaŖanan bu deęiŖim sürecinde yapılacak yeniliklerin ve uygulanacak yeni stratejilerin çalıŖanlar tarafından dirençle karŖılanmadan kolayca benimsenmesine yardımcı olmaktadır. Crowley'e göre (1991), çalıŖanlar kuruluŖların verimliliklerini etkileyen unsurlardan biridir. ÇalıŖan tanımını en üst seviyedeki yöneticiden hiyerarŖinin en altında yer alan memur ve iŖ görenler de dâhil olmak üzere geniş bir grubu kapsamaktadır (Önal, 1997). Kurumların çalıŖanlarıyla kurdukları iletifim dolaylı olarak onların verimliliklerini artırıcı ya da azaltıcı etkiye sahiptir.

İç iletifimin önemine değinen bir diğer kaynak, kurumların çalıŖanlarına, verdikleri hizmetin sağladığı faydaları hatırlatmalarını ve aldıkları kararları çeŖitli iletifim kanalları vasıtasıyla iletmelerini önermektedir (Okay, 2005). Kurum içi iletifim formel iletifim ve enformel iletifim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Formel iletifim, kurum hiyerarŖisine bağlı olarak ortaya çıkan iletifim biçimidir. İletifim sadece kiŖiler arasında değil; bu kiŖilerin hiyerarŖi içinde sahip oldukları konumlar arasında da oluŖmaktadır. Dolayısıyla, Daft (1990) formel iletifimi, emir komuta zinciri ya da görev tanımı doğrultusunda ele almıŖtır. Formel iletifim kanalları, kurumsal hiyerarŖi ile paralellik göstermektedir (Bogner, 1993).

Bir örgütteki formel iletifim yapısı, örgütün kuruluŖ ve örgütlenme yapısına bağlı olarak hem bilgi akıŖını düzenlemekte hem de sınırlamaktadır. Bir baŖka deyiŖle, formel iletifimde, kiŖilerarası iletifim değil; örgüt hiyerarŖisine bağlı yönetsel iletifim söz konusu olmaktadır. Formel iletifim de kendi içinde dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dikey iletifim iŖletmenin hiyerarŖik yapısı doğrultusunda hem en üst düzeydeki yöneticiden aŖaęıya doğru, hem de en alt kademedeki çalıŖandan yukarıya doğru kurulan iletifimdir. Yukarıdan aŖaęı iletifim, üstlerin astlarına ne yapmaları gerektiğini anlattıkları süreçtir. AŖaęı doğru iletifimin temel fonksiyonu bilgiyi Ŗekillendirmek ve alt kademedeki elemanların görev tanımlarını bildirmektir. Kurum kùltürüne ait bilgilerin çalıŖanlara aktarılmasında çok sık kullanılan bir iletifim akıŖıdır. Bu iletifim akıŖı; iŖ emirleri, emir gerekçeleri, iŖletme prosedürleri, amaçları politikaları ve performans değerlendirmeleri yolu ile gerçekteŖmektedir.

Üst yönetimden, hiyerarŖinin alt kademelerine doğru komuta zincirini takip eden aŖaęıya doğru iletifim, çalıŖanların kurumsal politikalara, alınan kararlara, uy-

gulamalara, amaç, kural ve sınırlamalara ilişkin bilgi edinebilmeleri ve yine üstlerinden performanslarına ilişkin geri bildirim alabilmeleri açısından önemlidir.

Kurumlar, yukarıdan aşağı iletişimde yüz yüze toplantı, telefon, kısa not ve talimat yazıları, haber niteliğinde mektup, afiş, bülten tahtası, eğitim kasetleri veya filmle ri, faaliyet raporu, işçi el kitapçıkları, prosedüre ilişkin el kitapları ve diğer kurum içi yayınları kullanmaktadır. Bu iletişim biçimi, karar ve politikaların merkezî olduğu hiyerarşik kültürlerde daha sık görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim ise kurum hiyerarşisi içinde, komuta zincirine bağlı olarak alt kademedeki eleman ve yöneticiden yukarıya doğru gerçekleşmektedir. Bu iletişimin amacı, faaliyetler, kararlar ve alt düzeydeki personelin performansı ile ilgili bilgi sağlamaktır. Daha katılımcı ve demokratik ortamları teşvik eden kültürlerde sık rastlanan bu iletişim biçimi, birçok fikir personel tarafından oluşturularak paylaşılması esasına dayanmaktadır. Yukarıya doğru iletişim, astlardan üstlere giden olumlu veya olumsuz mesajları içermektedir. Bu mesajları; verilen görevlere ilişkin durum raporları, karar almada veya sorunları çözmeye yardım istekleri, kurum geliştirmeyle ilgili öneriler, kurumla ilgili duyurular, mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler olarak sıralamak mümkündür.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kullanılan araçlar; yüz yüze toplantı, yazılı raporlar, notlar ve telefondur. Bunların dışında, anket çalışmaları, çalışanlarla ve

sendika temsilcileriyle özel toplantılar, şikâyet ve öneri kutuları veya çalışanlar ile temasa geçecek özel araştırma komiteleri gibi araçlar kullanılmaktadır.

Formel iletişimin diğer kolu olan yatay iletişim, kurumda aynı seviyede olan kişiler veya birbiri üzerinde doğrudan otoritesi olmayan farklı seviyelerdeki kişiler arasında koordinasyonu artırmaya, iş bölümünü geliştirmeye dönük iletişimdir. Bu iletişim türü, bölümler arasındaki sorunların daha hızlı çözülmesi, ekip ruhunun geliştirilmesi için gereklidir. Böylece bölümler arasındaki çatışma sınırlanır, tüm birimler hedefe yönelik davranışı esas alır ve çalışanlar arasındaki güven duygusu artar (Erdoğan, 2007).

Enformel iletişim ise bilginin kurum içinde resmi olmayan, dedikodu veya söylenti biçiminde yayıldığı iletişim biçimidir. Doğal iletişim olarak bilinen bu iletişim türü, zaman zaman formel iletişimi destekleyerek kurum amaçlarına hizmet etmekle beraber kimi zaman yanlış söylentilerin kurum içinde yayılmasına neden olmaktadır. Bu tür söylentiler, özellikle yönetimin çalışanlardan bilgi saklamaya çalışması durumunda ortaya çıkmakta ve belirsizlik yaşanmasına neden olmaktadır. Bu belirsizlik durumu, bilinmeyene duyulan korkudan kaynaklanmakta ve sonuç olarak, kişiler korkularını destekleyen tüm unsurlara inanmaktadırlar. Bunu önlemek için, formel iletişim kanallarını kullanarak, çalışanlara açık, doğru ve detaylı bilgiyi aktarmak gerekmektedir (Akıncı, 2003).

Okay'a göre (1999), kurum içi şeffaflığın sağlanması, verilen bilgilerin çalışanlar

tarafından anlaşılması ve kurum hakkında genel bir görüş birliğinin oluşturulması için, kurumun mevcut konumuna, beklentilerine ve hedeflerine ilişkin bilginin güvenilir kaynaklardan gelmesi gerekmektedir. Görüldüğü üzere, kurum içi Őeffaflığı sağlamada iç iletişime önemli görevler düşmektedir. Akıncı'ya göre (2003), etkili bir iç iletişim aracılığıyla çalışanlar kurumun kültürünü, temel değerlerini, hedeflerini ve görev tanımlarını daha iyi anlamaktadırlar. Sonuç olarak, çalışanların içinde buldukları kuruma karşı tutumları katılımcı ve sahiplenici olmaktadır. Bu bilgiler ışığında, řu sonuca ulaşmak mümkündür:

“Çalışanlara kurumun yaşadığı değişim süreciyle ilgili, açık ve tutarlı bilgiler verildiği takdirde, çalışanların kuruma karşı tutumları ılımlı ve katılımcı olacaktır.”

İç iletişim, şirket çalışanlarına kurum kültürü hakkında bilgi verirken, şirket çalışanlarının kurumun kültürü ile bütünleşmelerine de yardımcı olmaktadır. Etkili bir iç iletişim stratejisiyle, çalışanlar kurum kültürünü benimser ve çalışanların kuruma olan inancı, güveni ve bağlılığı artar. Bu bağlamda, iç iletişimin etkinliğiyle paralel olarak artan ve kurum açısından büyük önem taşıyan çalışan sadakati ve örgütsel bağlılık kavramlarını incelemek yerinde olacaktır.

## Örgütsel Bağlılık

Modern yönetim kavramları arasında önemli yer tutan kuruma bağlılık ve çalı-

şan sadakati, çalışanın o kuruma üyeliğinin uzun süre devam etmesiyle ilgili kavramlardır. Çalışan sadakati, kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise iş ve başarıya atıfta bulunur. Literatürde, örgütsel bağlılık genel çerçevesiyle, çalışanın kuruma olan üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlanmıştır.

Çekmecelioğlu'na göre (2006), örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine ilişkin psikolojik bağlılığı olup, kişinin kurumda kalma isteğini tanımlar. Örgütsel bağlılık, işe yönelik sadakat ve kurum değerlerine duyulan inançtan kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının ölçümü son dönemlerde pek çok farklı yazar tarafından ele alınmıştır. Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli en çok kabul gören ve kullanılan modellerden biri olarak bilinmektedir. Bu modelde örgütsel bağlılık, duygusal, zorunlu ve normatif olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün üyesi olmaktan memnun olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982; Kitapçı, 2006). Zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyetlere ait kaygılardan kaynaklanan örgüte devam etme bağlılığıdır. Normatif bağlılık ise ahlaki değerleri, inançları içine alır ve çalışanların kurumda kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak algılamasından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Bir başka deyişle, çalışan, sadakat, görev ve sorumluluk gibi ahlaki hislerin-

den dolayı kurumda kalmayı tercih etmektedir (Clugston, 2000).

Sonuç olarak, güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri ve o örgütü benimsedikleri için; güçlü zorunlu bağlılığı olanlar, örgüte ihtiyaçları olduğu için; normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise, örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissettikleri için bağlılık duymaktadırlar (Demircan, 2003).

Yukarıda görüldüğü üzere, örgüte bağlılık çalışanın kurumu ile duygusal açıdan birleşmesini ve özdeşleşmesini de içermektedir. Kişinin kurumu ile bütünleşmesi sonucunda, kişinin, kuruma faydalı olmak isteyeceği ve kimi zaman, kurum içerisinde yaşanan çatışmaların çözümü için çaba sarfedeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bu araştırma kapsamında, örgütsel bağlılığın satın alma veya şirket birleşmeleri durumunda, kurumda yaşanabilecek çatışma üzerinde azaltıcı etkisi olacağı düşünülmüştür. Buna bağlı olarak alttaki başlıkta, kurum kültürü ve kültür çatışmasının tanımı verilmiştir.

## **Kurum Kültürü ve Kültür Çatışması**

Kurum kültürü veya örgüt kültürü için, “bir şirketin benimsediği hâkim değerler”, “şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler” gibi birçok tanımlama yapılabilir. Bu tanımların ortak yönleri göz önüne alınarak, örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını

yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2003). Kurumun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen inanç, değer, duygu ve düşüncelerin bütünü olarak da tanımlanabilen örgüt kültürü, çalışanların belirsiz ve değişken koşullar altındaki ortak deneyimlerine göre şekillenmektedir (Erdoğan, 2007). İnsanlar sahip oldukları değer ve kültür yapısı ile birbirlerinden farklı oldukları gibi, örgütler de özünde sahip oldukları yapı, değer ve kültürler itibarıyla birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılık, bir bütün olarak “örgüt kültürü” kavramıyla ifade edilmektedir (Tozkoparan, 2001).

Bir kurumun DNA'sı olarak tanımlanabilecek olan kurum kültürü içerdiği farklı karakteristik özellikleriyle kurumu diğer kurumlardan ayırmaktadır (Friday, 2005). Kurum kültürünün karakteristik özellikleri, doğrudan veya dolaylı olarak kurumun işleyişini ve üretkenliğini etkilemekte; kurum içi tutum ve davranışlara yön vererek çalışma iklimini şekillendirmektedir (Özkalp, 1999). Olumlu çalışma iklimi, yöneten ve yönetilen arasında uyum, formel iletişime destek nitelikte enformel iletişim, sosyal destek gibi unsurların sağlanmasında etkili olurken; olumsuz çalışma iklimi yöneten-yönetilen arası çatışma, enformel grupların işlememesi, sosyal desteğin yetersiz kalması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Tutar'a göre (2005), elverişsiz çalışma iklimini ortadan kaldıracak temel faktör güçlü bir kurum kültürüdür. Kurumun düzen ve dirliğini sağlayarak kurumsal kural-

ların sağlıklı bir şekilde işlemesine yardımcı olan ve kùltür çatışmalarının ortaya çıkmasını engelleyen kurum kùltürünün, çalışanlar tarafından benimsenen kural ve normlardan oluşması gerekmektedir.

Kurum kùltürünü oluşturan değerlerin, çalışan değerleri ile uyumlu olmaması durumunda kurum içinde sorunlar yaşanmaktadır. Literatürde, kurum değerleri ile çalışan değerleri arasındaki uyumu tanımlayan kavram kişi-kurum uyumudur (OCP). Kurumun değer, amaç ve beklentilerinin, kişi değerleri ile uyuşması durumunda gerçekte kişi-kurum uyumu iki yönlü bir çaba gerektirmektedir. Dolayısıyla, kişi-kurum uyumunun gerçekte kişi için, bireyin çalıştığı kurumun değerlerini içselleştirmesi ve beklentilerine cevap verebilmesi; kurumun da bireyin değerlerine saygı göstererek ihtiyaç ve beklentilerine cevap verme çabası içinde olması gerekmektedir. Bu doğrutuda, kurum içi dengeler eşitlenmekte, çalışan ve kurum arasında bir uyum sağlanmakta ve kurum içi çatışma da azalmaktadır. Bu çalışma kapsamında kurum- kişi değer uyumunun ölçümü için Chatman ve O'Reilly' in (1986) geliştirdiği OCP'nin kullanımı uygun görülmüştür.

şirket birleşmeleri ve satın almalar sırasında farklı değerler ve normlar içeren iki farklı kurum kùltürünün bir araya gelmesi bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar içerisinde; çalışan ile kurum arasında iletişimsizlik, kişi kùltür uyumsuzluğu, iletişim kazaları, değişime direnç, endişe, stres, kuruma bağlılığın sarsılması ve dolayısıyla kùltür çatışması yer

almaktadır.

Taraflardan birinin, diğer tarafın niyet ya da hedeflerini engellemeye kalkıştığı karşıt etkileşim olarak tanımlanan kùltür çatışmaları, genel olarak iki şirketin birleşmesi ya da bir şirketin diğer şirket tarafından satın alınması durumunda ortaya çıkmaktadır (Daft,1990). Son otuz beř yılın verileriyle 2004 yılında gerçekte kişi bir araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, şirket birleşmeleri %55 ile % 85 oranları arasında başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Carleton, 2004). şirket birleşmelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olan etmenlerin başında ise üçte iki oranla kùltür çatışmaları gelmektedir. Kurum içi kùltür çatışmalarını indirmek için etkili bir iç iletişim şarttır. Wright'e göre (2008) satın almalar ve şirket birleşmeleri, kurumların iç iletişim faaliyetlerinin en gerekli olduğu dönemlerdir. şirket birleşmeleri ve satın almalar sırasında uygulanan iç iletişim çalışmaları, şeffaf ve sürekli olmalıdır. Birleřme öncesi ve sonrasında, iç iletişim faaliyetlerine devam etmek, iletişimin sürdürülebilirliği ve başarısı açısından önemlidir (Fubini ve arkadaşları, 2006). Birleřme nedenlerini, birleşmeden doğabilecek değişiklikleri, diğer kurumun değerlerini, etkili bir iç iletişim stratejisiyle çalışanlarla paylaşmak, yeni kurum kùltürünün benimsenmesine yardımcı olacak ve kùltür çatışmalarını minimuma indirecektir.

## Metod

Araştırmamız, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve yakın dönemde satın alma

ya da Şirket birleşmesi yaşamış olan Finansbank ve Fortis üzerinde yapılmıştır. Bu iki kurumdan çalıŐmamıza toplam 47 kişi katılım göstermiştir. Araştırma için gerekli veriler, 17 Mart 2008 ila 28 Nisan 2008 tarihleri arasında anket yoluyla toplanmıştır.

Anketin ilk bölümünde, kurum-kişi uyumunu (P-O Fit) lmek için Chatman ve O'Reilly'nin (1986) geliŐtirmiŐ oldukları "Kurum Kültür Profili" (OCP) testi kullanılmıŐtır. Kurumun değerlerini tanımlayan bir takım ifadeler içermekte olan bu testte, katılımcılardan, ifadelerin kendi değerleriyle ne kadar uyuuŐuęunu değerlendirmeleri istenmiŐtir. Bu testte yer alan sorular; (1) kesinlikle katılmıyorum'dan, (6) kesinlikle katılıyorum'a uzanan altılı ölçeğe göre derecelenmiŐtir. Anketin ikinci bölümünde ise Meyer ve arkadaşlarının (1993) geliştirdikleri örgütsel bağlılık testi yer almaktadır. Örgütsel bağlılık testindeki sorular ise (1) kesinlikle katılmıyorum'dan, (5) kesinlikle katılıyorum'a uzanan beŐli lek üzerinde deęerlendirilmiŐtir. Bir diğer deęiŐkenimiz olan kurum içi iletişimi ölçümlenmek için "Internal Communication Toolkit" testi ve birleŐme ve satın alma ile ilgili hazırlanan altı soruluk test uygulanmıŐtır. Veriler toplandıktan sonra SPSS 16 programı kullanılarak, sırasıyla güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

## Bulgular

Bu blmde, öncelikle yapılan iç tutarlılık analizleri ile faktör analizlerinin sonuçları irdelenmiŐ ve ardından korelasyon analizi-

ne ve araŐtırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin iç tutarlılık analizlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuŐtur. Faktör analizi sonrasında elde edilen faktör deęiŐkenlerinin her birinin cronbach alfa değerleri faktör analizi tablolarında verilmiştir.

Kullanılan Testler	Cronbach Alfa
Kişi-Kurum Uyum	0,975
Örgütsel Bağlılık	0,789
İ İletifim	0,821

**Tablo 1 İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları**

Yapılan faktör analizlerinde OCP'nin (KMO = 0.600 ve Bartlett testi 0,000 seviyesinde) varyansının yüzde 70'inin 4 faktör tarafından açıklandığı ortaya çıkmıŐtır. Birinci faktörün (quartimax rotasyonundan sonra) varyansın yüzde 51'ini açıklayan ( $x = 0,972$ ) nemli bir faktör olduğu görülmüŐtür. Bu faktörün içeriğinde bilgi paylaşımına açıklık, bireysel haklara sayęı, bireysel sorumluluk verme gibi etmenler yer almaktadır. Bundan dolayı birinci faktrre "bireysel gelişime açıklık" adı verilmiştir. İçeriğinde kural odaklılık, ayrıntılara dikkat etme, başarı ve sonuç odaklılık, rekabetçilik gibi etmenlerin yer aldığı ikinci faktör ise varyansın yaklaşık olarak yüzde 9'unu açıklamaktadır ( $x = 0,948$ ). Bu faktör içerisinde yer alan maddelerin içeriği iÇin sonuçlandırılmasına ilişkin unsurlardan oluuŐu için araştırmamız kapsamında "işe odaklılık" olarak adlandırılmıŐtır. nc faktör varyansın yaklaşık olarak

yüzde 5'ini açıklamış ( $x = 0,913$ ) ve performans göre ücretlendirme, yüksek performans övgü, iş güvencesi gibi etmenleri içerdüğinden “performans odaklılık” adını almıştır. Dördüncü ve son faktör olan “yenilikçilik” altında ise yeni şeyler denemeye istekli olma, risk alabilme ve bağımsız olma gibi maddeler yer almaktadır. Bu faktör toplam varyansın yüzde 4,5'ini ( $x = 0,691$ ) açıklamaktadır.

Örgütsel bağıllık değişkeninin alt boyutlarını berirlenmek üzere yapılan faktör analizleri değişkenin (KMO = 0.776 ve Bartlett testi 0,000 seviyesinde) varyansının yüzde 60'ının 3 faktör tarafından açıklandığını göstermiştir. Birinci faktör (varimax rotasyonundan sonra) varyansın yaklaşık yüzde 40'ını açıklamış ( $x = 0,832$ ) ve altında kuruma hissedilen aidiyet, memnuniyet, gurur, çaba sarf etmeye isteklilik gibi etmenler yer almıştır. Bu faktör altında toplanan maddeler içeriklerinden dolayı “duygusal bağıllık” olarak adlandırılmıştır. Çalışmamızda “şartlı bağıllık” olarak adlandırılan ikinci faktör, bağıllığın, gerek kurum içindeki gerekse kurum dışındaki şartlara bağılı olarak oluştuğunu ifade etmektedir. Bu faktör toplam varyansın yüzde 12,5'ini açıklamaktadır ( $x = 0,755$ ). Bu maddelerden bazıları; kurumun çalışana birleşme/satın alma sonrasında iyi davranması, çalışanın psikolojik durumuyla ilgilenmesi ve içine son vermesidir. Üçüncü faktör ise çalışanın zorunluluktan dolayı kurumda kaldığını vurgulayan maddelerden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın yaklaşık olarak yüzde 8'ini açıklamaktadır. Ancak bu fak-

töre ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alfa değeri 0,599 olarak tespit edilmiştir. Bu değer istatistikî olarak geçerli bir değer değildir. Cronbach alfa değerlerinin yüzde 70'in altında olmaması gerekmektedir.<sup>1</sup> Dolayısıyla, analizler için örgütsel bağıllık değişkeninin sadece iki faktörü kullanılacaktır.

Araştırmamızda, bir diğer faktör analizi “iç iletişim” değişkeni altında yer alan boyutları tespit etmek üzere yapılmıştır. Yapılan analizler, iç iletişimin toplam varyansın yüzde 68'ini oluşturan iki faktörde toplandığını göstermiştir. İlk faktör varyansın yüzde 49'unu açıklamış ve kuruma yönelik iletişim araçlarını bir araya getirdüğinden “kuruma yönelik iletişim” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise varyansın yüzde 19'unu açıklamış ve çalışana yönelik iletişim araçlarını ifade ettiğinden “çalışana yönelik iletişim” adını almıştır.

Yukarıda yapılan faktör analizleri değişkenlerimizin alt boyutlarını tespit etmiştir. Buradan yola çıkarak regresyon analizini yapmadan önce korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkileri inceledik (Bkz Tablo 2).

Korelasyon tablosu bize çalışan-kurum uyumunun “yenilikçilik” alt boyutu hariç tüm boyutlarının, örgütsel bağıllık değişkeninin sadece “duygusal” boyutu ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Bkz. Tablo 2). Örgütsel bağıllık ve iç iletişim değişkeni arasındaki ilişki ise sadece duygusal bağıllık ve kuruma yönelik iletişim arasında görülmektedir. Bu ilişkiler bize temel olarak regresyon analizinin örgütsel bağıllık ve kurum-kişi uyumu (OCP) ile örgütsel bağı-

	DUYGUSAL	ŒARTLI	BİREYSEL	İŒ ODAKLI	PERFORMANS	YENİLİKÇİ	KURUMA YÖNELİK	ÇALIŒANA YÖNELİK
DUYGUSAL	1							
ŒARTLI	,395(**)	1						
BİREYSEL	,578(**)	,123	1					
İŒ ODAKLI	,564(**)	,206	,850(**)	1				
PERFORMANS	,371(*)	,219	,764(**)	,714(**)	1			
YENİLİKÇİ	-,027	,133	,438(**)	,288(*)	,347(*)	1		
KURUMA YÖNELİK	,326(*)	,048	,147	,146	,078	-,102	1	
ÇALIŒANA YÖNELİK	,221	,226	,163	,278	,091	,237	,463(**)	1

**Tablo 2 Korelasyon Tablosu**

lık ve kuruma yönelik iletifim için yapılabileceğini göstermiştir. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin değerler Tablo 3, Tablo

4 ve Tablo 5’te yer almaktadır.

Regresyon analizleri, örgütsel bağlılığın “duygusal” boyutunun kurum-kişi uyumu-

MODEL	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	P <sub>model</sub>	β	t	P	
Model 1	,334	,319	22,596	,000	Duygusal Bağlılık	,578	4,754	,000
Bağımlı Değişken: Bireysel Kurum-kişi Uyumu								
Bağımsız Değişken: Örgütsel Bağlılığın “Duygusal” boyutu								

**Tablo 3 Kurum-kişi Uyumunun Bireysel Boyutu ve Örgütsel Bağlılığa ilişkin Regresyon Analizi**

MODEL	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	P <sub>model</sub>	β	t	P	
Model 1	,318	,303	21,018	,000	Duygusal Bağlılık	,564	4,585	,000
Bağımlı Değişken: İş odaklı Kurum-kişi Uyumu								
Bağımsız Değişken: Örgütsel Bağlılığın “Duygusal” boyutu								

**Tablo 4 Kurum-kişi Uyumunun İş Odaklı Boyutu ve Örgütsel Bağlılığa ilişkin Regresyon Analizi**

MODEL	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	P <sub>model</sub>	β	t	P	
Model 1	,137	,118	7,165	,000	Duygusal Bağlılık	,371	2,677	,000
Bağımlı Değişken: Performans Odaklı Kurum-kişi Uyumu								
Bağımsız Değişken: Örgütsel Bağlılığın “Duygusal” boyutu								

**Tablo 5 Kurum-kişi Uyumunun Performans Boyutu ve Örgütsel Bağlılığa ilişkin Regresyon Analizi**

MODEL	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	P <sub>model</sub>	β	t	P	
Model 1	,106	,086	5,354	,025	Kuruma Yönelik	,326	2,314	,025
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın “Duygusal” boyutu								
Bağımsız Değişken: Kuruma Yönelik İş İletifim								

**Tablo 6 Kuruma Yönelik İş iletifimin, Örgütsel Bağlılık İlişkin Regresyon Analizi**

Tablo 7 Çift Yönlü İç İletişim ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki		Duygusal Bağlılık		Toplam
		Düşük	Yüksek	
Kurum içi Çift Yönlü İç İletişim var mı?	Evet	8	32	40
	Hayır	4	3	7
Toplam		12	35	47

**Tablo 7 Çift Yönlü İç İletişim ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

nun sırasıyla bireysel ( $x=0,578$ ), iş odaklı ( $x=0,564$ ) ve performans odaklı ( $x=0,371$ ) alt boyutlarını manidar seviyede ( $p=0,000$ ) belirlediğini göstermiştir (Bkz. Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5).

Modelimizde öngörülen bir diğer ilişki iç iletişim ve örgütsel bağlılık arasındadır.

Yapılan regresyon analizleri iç iletişimin “kuruma yönelik” boyutunun, sadece “duygusal bağlılığı” ( $x = 0,326$ ;  $p=0,000$ ) manidar seviyede öngördüğünü göstermiştir (Bkz. Tablo 6).

Duygusal bağlılığın kurum içerisinde yapılan iletişimin çift yönlü olup olmadığına bağlı olarak değişebileceği düşünüldüğünden betimleyici analizler yapılmıştır (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7’den görüldüğü üzere “kurum içi çift yönlü iç iletişim”in olduğunu düşünenler çoğunlukta. Çift yönlü iç iletişimin olduğunu düşünenlerin çoğunluğunun (32’i yani toplamın %80i) kuruma yönelik duygusal bağlılıkları yüksektir. Öte yandan çift yönlü iç iletişimin olmadığını düşünenlerin duygusal bağlılıklarında herhangi bir fark görülmemektedir.

## Sonuç

Bu makale şirket birleşmeleri ve satın almalarda, iç iletişim ve örgütsel bağlılığın,

kültür çatışmaları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma modelimiz, şirket birleşmelerinde, kurum içi iletişim iyi idare edildiği takdirde, çalışan sadakatinin artacağı ve buna bağlı olarak da kültür çatışmasının azalacağı iddiası üzerine kurulmuştur.

Bu bölümde, istatistikî analizler sonucunda elde edilen bulgularımızın, araştırma modelimiz ve literatür ile ne derece uyumlu olduğu tartışılmıştır. Literatürde, Chatman ve O’Reilly’ in (1986) geliştirdikleri kurumlarla ilgili kültür profilinden (OCP) yararlanılmıştır. OCP’ ye göre kurum ve çalışanın değerlerinin uyumlu olması, kurum içi dengelerin eşitlenmesini sağlar ve kurumda çatışma ya da kriz yaşanma olasılığını azaltır.

Kurum kişi uyumu, araştırmamızda dört faktör altında toplanmıştır. Faktörler sırasıyla; “bireysel gelişime açıklık”, “iş odaklılık”, “performans odaklılık” ve “yenilikçilik” olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerden ilki olan bireysel gelişime açıklık, “bireysel haklara saygı”, “bilgi paylaşımına açıklık”, “inisiyatif almaya izin verme”, “çalışana bireysel sorumluluk verme konusunda açıklık”, “destekleyicilik” gibi çalışanın bireysel gelişimine katkıda bulunabilecek etmenleri içermektedir. İş odaklılık olarak adlandırılan ikinci faktör

ise “ayrıntılara dikkat etme”, “tedbirli ve kural odaklı olma”, “başarı odaklı” ve “rekabetçi olma” gibi iş kaynaklı sonuçların önemini vurgulamaktadır. Üçüncü faktör, “performansa göre ücretlendirme”, “yüksek performansa övgü”, “iş güvencesi” gibi etmenleri içerdiğinden “performans odaklılık” adını almıştır. Dördüncü ve son faktör olan “yenilikçilik” ise “yeni şeyler denemeye istekli olma”, “risk alabilme” ve “bağımsız olma” gibi maddelerden oluşmuştur.

Chatman ve O’Reily’nin yaptıkları araştırmada, kurum-kişi uyumu on faktörde toplanmıştır. Bu faktörler “yenilikçilik”, “detaycılık”, “sonuç odaklılık”, “agresiflik”, “takım odaklılık”, “istikrarlılık”, “bireye saygı”, “kararlılık”, “destekleyicilik” ve “performansı ödüllendirme” olarak bulunmuştur. Bu faktörlerden “yenilikçi olma ya da yenilikçilik” bizim tanımladığımız “yenilikçilik” faktörü ile paralellik göstermiştir. Bizim “iş odaklı” olarak tanımladığımız faktör ise Chatman ve O’Reily’nin orijinal çalışmasındaki “detaycılık”, “agresiflik” boyutlarını kapsamıştır. “Performans odaklılık” faktörümüz, Chatman ve O’Reily’nin “istikrarlılık”, “destekleyicilik”, “performansı ödüllendirme” ve “kararlılık” boyutlarının altında yer alan kimi maddelerden oluşmuştur. Son olarak, “bireysel gelişime açıklık” boyutu altında ise orijinal çalışmadaki “bireye saygı”, “sonuç odaklılık”, “takım odaklılık” ve “destekleyicilik” yer almıştır. Bu sonuç bize, Türkiye’de satın almalar ve şirket birleşmeleri yaşamış firmalarda çalışanların, kurum ile değer uyumlarını dört boyutta değerlendirdiklerini göstermektedir.

Araştırmamızda örgütsel bağlılık Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen çok boyutlu model ile ölçülmüştür. Bu model, örgütsel bağlılığın duygusal, zorunlu ve normatif olarak sıralanabilecek üç temel bileşenini kapsamaktadır. Ancak bizim araştırmamızda, bağlılık “duygusal” ve “şartlı” olmak üzere iki unsurdan oluşmuştur. Duygusal bağlılık, kuruma hissedilen aidiyet, memnuniyet, gurur, çaba sarf etmeye isteklilik gibi etmenleri; şartlı bağlılık ise çalışanın kurumda kalmasını etkileyen farklı koşulları vurgulayan maddeleri içermektedir. Duygusal bağlılık, Meyer ve arkadaşlarının çalışmasındaki “duygusal” faktörü ile şartlı bağlılık ise “zorunlu” bağlılık ile paralellik göstermiştir. Ancak Meyer ve Allen’in “normatif” olarak adlandırdığı bağlılık faktörü, bizim çalışmamızda düşük güvenilirlik değeri sebebiyle kullanılmamıştır.

Bu noktada, özellikle batı ülkeleri için geliştirilmiş testlerin Türkiye’de uygulanmasının farklılıklar doğurduğunu vurgulamak gerekmektedir. Bu konudaki önerimiz, farklı çalışmalarda bu testlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin analiz edilmesinin yanı sıra; değişkenlerin faktörlerinde ne gibi farklılıklar oluştuğunun tespit edilmesi ve gerekirse testin içerisinde yer alan madde ve ifadelerin Türk kültürüne uygun olarak adapte edilmesidir.

Çalışmamızda elde edilen önemli bir sonuç, duygusal bağlılık hisseden çalışanların, bireysel gelişime açık, iş ve performans odaklı bir çalışma ortamı olduğunu düşünmeleridir. Bu sonuç, araştırma modelimizin öngördüğü bağlılık ve kişi-kurum uyumu ilişkisini desteklemektedir. Burada

vurgulanması gereken önemli bir unsur, bağlılık değişkeninin sadece duygusal boyutunun kişi-kurum uyumunu olumlu yönde belirlemiş; yani kültür çatışmasını indirgeyici etkide bulunmuş olmasıdır.

şartlı bağlılık yerine duygusal bağlılığın değer uyumunu belirlemiş olmasının ardında, değer uyumunun dolaylı olarak dış koşullara, doğrudan ise kişinin hissiyatına bağlı olmasının yattığı düşünölmüştür. Özellikle satın alma veya birleşme gibi zor süreçlerden geçmiş ya da geçmekte olan firmalarda çalışmaya devam edenlerin, duygusal olarak kurumlarına diğer çalışanlardan daha bağlı olacağı düşünölmüştür. Bu varsayımın ardında, kuruma duygusal bağ hissetmeyen çalışanların, zor zamanlarda işten ayrılma kararını daha kolaylıkla verebilecek oldukları düşöncesi yatmaktadır.

Wiener (1982) ve Kitapcı (2006) duygusal bağlılık ile bireysel ve örgötsel değerler arasında bir uzlaşma olduğunu, diğer bir deyişle kişi ile kurum arasında bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Demircan (2003) ise benzer şekilde, duygusal bağlılık hissedenlerin kurumu benimsediklerini, yani kurumun değerlerini içselleştirdiklerini öne sürmüş ve kısmen bizim bulgumuzu da desteklemiştir. Buradan, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, kurum değerlerini benimsediklerinden, satın alma ve birleşme gibi zor dönemlerde, kültür çatışmasını indirgeyebilecek tutum ve davranışlarda bulunma eğilimi gösterebilecekleri sonucu çıkarılabilir.

Araştırma modelimiz, iç iletişimin bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu

iddia etmiştir. Araştırmamızda iç iletişimin iki ana formatta gerçekteşiği tespit edilmiştir. Bunlar; “kuruma yönelik” ve “çalışana yönelik” iç iletişim olarak adlandırılmıştır. Elde ettiğimiz sonuçlar sadece kuruma yönelik iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmamıza katılanların çoğunluğu (%80), kurumları ve çalışanlar arasında çift yönlü bilgi alış-verişi olduğunu düşünmektedir. Bilgi alış-verişi olduğunu düşönenlerin, kurumlarına karşı duygusal bağlılıkları yüksek; bilgi alış-verişinin olmadığını düşönenlerin ise duygusal bağlılıkları düşöktür (Tablo 7). Burada, yalnızca kuruma yönelik iletişimin duygusal bağlılık üzerinde etkili olması, iletişimin içeriğe bağlı olarak gerçekteşimiş olabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, ileriki çalışmalarda iç iletişim yapılmasının yanı sıra, iletişimin çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi aktarıp aktarmadığına da bakılması önerilmektedir.

## Notlar

<http://www.gifted.uconn.edu/Siegle/-research/Instrument%20Reliability%20and%20Validity/Reliability.htm>

## Kaynakça

Akıncı, Beril, Z. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgötsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları

Barutçugil, İsmet. “şirket Birleşmeleri ve Kültür Çatışmaları”. [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020601/9067.28.04.08](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020601/9067.28.04.08)

Bogner, Franz. (1993). "Dahili İletişim" *Marmara İletişim Dergisi* 2: 306-307

Carleton, Robert, J. (2004). "M&A: avoiding the culture clash." [http://www.vector.org/documents/2/Vector\\_editorial\\_CEO\\_Sept\\_04.pdf](http://www.vector.org/documents/2/Vector_editorial_CEO_Sept_04.pdf). 14.04.08

Clugston, Michael. (2000). "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment." *Journal of Management*. 26: 5-30

Crowley, Martin, G. (1991). "Prioritizing the Sponsorship Audience." *European Journal of Marketing*. 11: 13

Çekmecelioglu, Hülya. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Aynılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi". "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2: 155-157

Daft, Richard, L. (1991). *Management*. USA: The Dryden Press

Fubini, David, G., Price, Colin ve Zollo, Maurizio (2006). "The Elusive Art of Post Merger Leadership." *McKinsey Quarterly*, 4: 28-37.

Demircan, Nigar. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. İşletme Fakültesi.

Erdoğan, İlhan. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: *Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi*.

Friday, Stormy (2005). "Avoiding Culture Clash: Forming Successful Outsourcing Relationships." *Building Operating Management*. 2:14-15.

Kitapçı, Hakan. (2006). "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi." *Bilgi*. 39:73-78.

Kocabaş, Fusun. (2005). "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği". *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13: 250-251.

Meyer, John P., Allen, Natalie J., ve Smith, Catherine, A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*. 78:538-551.

Okay, Ayla ve Okay, Aydemir. (2005). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları

Okay, Ayla. (1999). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Mediacat Yayınları

O'Reilly, Charles A. ve Chatman, Jennifer. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment". *Journal of Applied Psychology*. 71: 492-499

Önal, Güngör. (1997). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Özkalp, Enver. (1997). "Örgüt Kültürünün Değişimi ve Korunmasına İlişkin Programlar ve Eskişehir Bölgesindeki Özel ve Kamu Sektörün-

deki çeşitli Őletmelerde Bu Programlara İlişkin Bir Uygulama.“ Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Mayıs 1999. içinde. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 13-16.

Peltekoglu, Füsun, B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayınları

Spindler, Gert, P. (1989). “Innerbetriebliche Kommunikation”, *Lexicon der Public Relations* (Hrsg.) Dieter Pflaum/Wolfgang Pieper, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie (der). içinde. ev., Ayla Okay. *Kurum Kimliği*. İstanbul: Mediacat Yayınları. 77-82

Tozkoparan, Güler ve Susmuş, Türker. (2001). “Üretim ve Hizmet Sektörü Őletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştirmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Barış*. 1:202-210

Tutar, Hasan. (2005). Kurumsal Davranışın Pozitif ve Negatif Yönü. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/pozitif-negatif.htm>. 21.04.08

Wiener, Yoash. (1982). “Commitment in Organizations: A Normative View”. *Academy of Management Review*. 3:418-428

Wright, Marc (2008). “Handbook of Internal Communication”. <http://internalcommshandbook.pbwiki.com>. 28.04.08

“Şirket Birleşmesi Nedir?”. [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020601/432](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020601/432). 08.11.07

