

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ANLAYIŞININ İNCELENMESİ:
İZMİT TİCARET ODASI'NA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜLAY AYDINER

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PRORAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ – 2008

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ANLAYIŞININ İNCELENMESİ:
İZMİT TİCARET ODASI'NA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜLAY AYDINER

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PRORAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2008

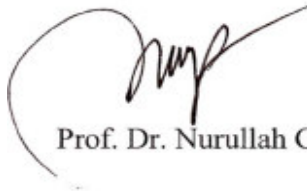
T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ANLAYIŞININ İNCELENMESİ: İZMİT TİCARET ODASI'NA BAĞLI AİLE
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: TÜLAY AYDINER


Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 22/09/2008- 2008/23



Prof. Dr. Nurullah GENÇ



Yrd.Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ
ÇEKMECELİOĞLU



Yrd. Doç. Dr. Zümrüt
SATI

KOCAELİ – 2008

ÖNSÖZ

Tüm dünyada faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle ülke ekonomileri içinde aile işletmeleri çok önemli bir paya sahiptir. Yapılan araştırmalarda literatürde “Aile İşletmeleri” ve “Örgütsel Bağlılık” ile ilgili yeterince çalışmanın olduğu fakat “Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılığı” konusunda elle tutulur bir çalışmanın olmadığı gözlemlenmiştir. Bunlardan yola çıkarak bu çalışma ile; aile işletmelerinin yönetimindeki ikinci kuşağın örgütsel bağlılık anlayışının incelenmesi amaçlanmış ve demografik değişkenlere göre ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen ve tavsiyeleri ile çalışmama yön veren çok değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Nurullah GENÇ 'e teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Ayrıca bu süreçte yardımlarını benden esirgemeyen çok kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr. Zümrüt SATI'ya çok teşekkür ederim. Yine bu zaman zarfında güler yüzlerini ve desteklerini eksik etmeyen değerli Arş. Görevlileri Esra PAMUKOĞLU ALNIAÇIK'a, Özgür DOĞAN'a ve Erol USTA AHMETOĞLU'na çok teşekkür ederim. Çalışmamın her aşamasında tecrübeleri ile beni aydınlatan, çok sevdiğim büyüğüm Hasan KIRLI'ya ve tavsiyeleri ile çalışmama katkıda bulunan değerli arkadaşım Onur KARASOY' a çok teşekkür ederim. Bu çalışma ile hedeflediğim sonuca ulaşmamda en büyük katkıyı sağlayan, örneklemimi oluşturan değerli aile şirketi yöneticilerinin hepsine ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatımın her evresinde benden desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen, bu çalışmanın oluşmasında bana maddi ve manevi her türlü katkıyı sağlayan, en önemlisi beni hayata bilinçli bir birey olarak hazırlayıp bugünlere getiren sevgili Annem Gülten AYDINER, Babam Vehbi AYDINER ve çok kıymetli Kardeşim Turgay AYDINER'e teşekkürü bir borç bilirim. Kendilerine en derin saygılarımı sunarım ve bu çalışmayı onlara ithaf ederim. Saygılarımla...

İzmit, Mayıs 2008

Tülay AYDINER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	X
KISALTMALAR.....	XII
ŞEKİLLER.....	XIII
GRAFİKLER.....	XIV
TABLolar.....	XV
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	1
1.1.ÖRGÜTÜN TANIMI.....	1
1.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	1
1.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASI.....	7
1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	10
1.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	12
1.5.1.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	12
1.5.1.1.Kanter'in Yaklaşımı.....	13
1.5.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı	14
1.5.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	15
1.5.1.4.Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	17
1.5.1.5.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	18
1.5.1.6.Tutumsal Bağlılık ile İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri.....	22
1.5.1.7.Tutumsal Bağlılık ile İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri	23

1.5.2.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	24
1.5.2.1.Becker'ın Yaklaşımı	24
1.5.2.2.Salancik'in Yaklaşımı.....	27
1.5.2.3.Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri	28
1.5.2.4.Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri.....	28
1.5.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	28
1.5.4.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi	30
1.6.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	31
1.7.ÖRGÜTE BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR	32
1.7.1.Duygusal Bağlılık.....	33
1.7.2.Devamlı Bağlılık	34
1.7.3.Normatif Bağlılık	36
1.8.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	38
1.8.1.Düşük Örgütsel Bağlılık	38
1.8.2.İlhamlı Örgütsel Bağlılık.....	39
1.8.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	39
1.9.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	41
1.9.1.Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	41
1.9.2.Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık.....	42
1.9.3.Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	43
1.9.4.Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devri.....	44
1.9.5.Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	44
1.10. TÜRKİYE'DE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	45

**İKİNCİ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNİN
YÖNETİMİNDE İKİNCİ KUŞAK 48**

2.1.AİLE İŞLETMELERİ	48
2.1.1.Aile İşletmesi Kavramı Ve Önemi	48
2.1.2.Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri	50
2.1.3.Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	52
2.1.4.Aile İşletmelerinde Kurucu Ve Diğer Aktörler.....	52
2.1.5.Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri.....	54
2.1.6.Aile İşletmelerinin Yapısı.....	57
2.1.6.1.Tek Patronlu Aile İşletmeleri	57
2.1.6.2.Kardeş Ortaklığı	58
2.1.6.3.Kuzenler Konsorsiyumu	60
2.1.7.Aile İşletmelerinde Yönetimin Yapısı.....	61
2.1.8.Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim	62
2.1.9.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	65
2.1.10.Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar	68
2.1.10.1.Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar	69
2.1.10.2.Aile İşletmelerinde Yaşanan Yönetim Sorunları.....	70
2.1.11.Aile İşletmelerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri	73
2.1.11.1.Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	73
2.1.11.2.Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri	77
2.1.12.Aile İşletmeleri Sistem Modelleri	82
2.1.12.1.Aile Sistem Teorisi	83
2.1.12.2.Aile İşletmeleri Üç Daire Modelleri	85
2.1.13.Dünyada Ve Türkiye 'de Aile İşletmeleri.....	89

2.1.13.1.Dünyada Aile İşletmeleri	90
2.1.13.2.Türkiye’de Aile İşletmeleri	94
2.2.AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE İKİNCİ KUŞAK	96
2.2.1.Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak Kavramı.....	97
2.2.2.Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Önemi.....	98
2.2.3.Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Sahip Olması Gereken Özellikler	99
2.2.3.1.Örgütsel Yedekleme	100
2.2.3.2.Değişen Çevre Koşullarına Uyum.....	102
2.2.3.3.Yönetim Becerilerine Sahip Olma.....	105
2.2.3.4.Lider Yönetici Olabilme	108
2.2.4.Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Avantaj Ve Dezavantajları	109
2.2.5.Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Karşılaştığı Sorunlar	111
2.2.6.Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı	114
2.2.7.Dünyada Ve Türkiye’de Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak	116
2.2.7.1.Dünyada Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak	116
2.2.7.2.Türkiye’de Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak	117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK119

3.1.İKİNCİ KUŞAK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	119
3.1.1.İkinci Kuşak ve Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	119
3.1.2.İkinci Kuşak ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	125

3.1.3.İkinci Kuşak ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	127
3.2.İKİNCİ KUŞAK VE İŞLETMEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	128
3.2.1.İkinci Kuşak Ve Kişisel-Demografik Faktörler	128
3.2.2.İkinci Kuşak Ve Örgütsel-Görevsel Faktörler	133
3.2.3.İkinci Kuşak Ve Psikolojik Faktörler	136
3.3.İKİNCİ KUŞAK VE İŞLETMEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR.....	139
3.3.1.İkinci Kuşak Ve Duygusal Bağlılık.....	139
3.3.2.İkinci Kuşak Ve Devamlı Bağlılık	141
3.3.3.İkinci Kuşak Ve Normatif Bağlılık	143

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANLAYIŞININ İNCELENMESİ: İZMİT TİCARET ODASI'NA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA.....145

4.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	145
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	145
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	146
4.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	146
4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	148
4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	152
4.7. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	156
4.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	156
4.9. VERİLERİN ANALİZİ.....	157
4.10. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	159
4.11. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	164
4.11.1. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşakın Örgütsel Bağlılık	

Düzeylerinin Belirlenmesi.....	165
4.11.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi.....	167
4.11.3. Örgütsel Bağlılık Faktörlerini Oluşturan Davranışların Birbirleri Arasındaki İlişkiler.....	189
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	192
EKLER.....	201
YARARLANILAN YAYINLAR.....	203

ÖZET

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANLAYIŞININ İNCELENMESİ: İZMİT TİCARET ODASI'NA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Aile işletmelerinin bir çalışma konusu olarak ortaya çıkması ile birlikte, bu işletmelerin kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan sorunlar da gündeme gelmiştir. Aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde yapılan araştırmalar, aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılığının kimi zaman problem teşkil edebileceğini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni ise; şirketi birinci kuşaktan devralan ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması ya da ikinci kuşağın birinci kuşak yöneticiler kadar işletmeye bağlılık duymamasıdır.

Bu ilk bakışta önemsiz gibi gözükse de, zamanla işletmenin sürekliliğini tehdit edecek bir sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin 1.nesilden 2. nesile geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının 3.kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada; aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık anlayışı incelenmiş ve çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma dört kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında örgütsel bağlılık konusunu içeren kapsamlı bir literatür araştırması yer almaktadır. İkinci kısımda ise aile işletmeleri konusu geniş bir çerçevede ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında aile işletmelerinde ikinci kuşak ve örgütsel bağlılık konuları birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Çalışmanın dördüncü ve son kısmında ise İzmit Ticaret Odası'na bağlı aile işletmelerinin ikinci kuşak yöneticilerinin, örgütsel bağlılıklarının hangi düzeyde olduğu ve söz konusu bağlılık düzeylerinin araştırmaya katılanların bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu amaçla, araştırmada örneklem olarak iki yüz altmış sekiz ikinci kuşak aile işletmesi yöneticisi seçilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi uygulanmıştır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde ise

Meyer ve Allen'e ait "üç bileşenli örgütsel bağlılık ölçeği" kullanılmıştır. Demografik değişkenler ise bir literatür incelemesi ile geliştirilen dar kapsamlı bir soru formu ile incelenmiştir.

Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin en yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık unsuru normatif bağlılık olmuştur. İkinci sırada, duygusal bağlılık ve son sırada devam bağlılığı yer almıştır. Üç bağlılık unsurundan yola çıkıp genel olarak ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri değerlendirilmek istendiğinde ise ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Demografik değişkenler ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılığını arttırmak için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde İkinci Kuşak.

ABSTRACT

THE DETERMINATION OF THE SECOND GENERATION'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT UNDERSTANDING IN FAMILY BUSINESS: A PRACTICE IN FAMILY BUSINESSES THAT ARE DEPENDENTED ON İZMİT TRADE ROOM

With the emergence of family business as an area of study, the problems come out which have arised because of the characteristics of family businesses. The researchs about the problems of the family business are exposed that sometimes organizational commitment of second generation family managers can be a problem. The reasons are; the organizational commitment of second generation managers who take over management from first generation, can be low or second generation managers don't feel high commitment to the organization as the first generation do.

At first sight, it seems like as unimportant, in the course of time, it can be come out as a problem which threat company's continuity. As a matter of fact, researchs have shown that less than 1/3 of family businesses can succeed from first to second generation; and only half of them are able to see the third. In this study; the organizational commitment understanding of family business' second generation managers are examined and proposals for solutions are presented.

The study is composed of four part. In the first part of the study, there is a general literature research related with organizational commitment. In the second part, the topic of family business is taken up in a large frame. In the third part, the topic of second generation in the family business and organizational commitment are get in touch with each other. In the fourth and the last part of the study, it is researched that which level of the family business' managers organizational level is and if the organizational commitment level of the managers is became different according to demographic variables.

With this aim, two hundred and sixty eight second generation family business managers were selected as sample. In this research, questionnaire approach which is a quantitative research method was used. In order to determine the organizational commitment level of second generation managers, Meyer and Allen's "three-component model of organizational commitment" was used. Demographic variables were examined through a small coverage questionnaire developed by an extensive literature review.

Results indicate that the second generation managers' highest organizational commitment component is to be the normative commitment. Affective commitment takes the second and continuance commitment the third place. If it is wanted to start out from this three component of organizational commitment and to analyze second generation managers' organizational commitment level, it is concluded that second generation organizational commitment is at high level. There is no significant coherence between the demographic variables and organizational commitment. According to the results, suggestions were made to second generation managers in order to increase their organizational commitment in the family business.

Key Words: Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Family Business, Second Generation In Family Business.

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.b.	: Adı geçen bildiri
a.g.d.	: Adı geçen dergi
a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
a.g.p.	: Adı geçen proje
a.g.t.	: Adı geçen tez
BIA	: Bağımsız İletişim Ağı
Bkz.	: Bakınız
çev.	: Çeviren
ETSO	: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
İTO	: İzmit Ticaret Odası
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
MAGİAD	: Manisa Genç İş Adamları Derneği
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Ort	: Ortalama
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
par.	: Paragraf
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfaları Arası
SS	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciencies
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vb.	: Ve benzeri
vs.	: Vesaire
YL	: Yüksek Lisans

ŞEKİLLER

Şekil 1: Üç Daire Modeli.....	87
Şekil 2: Araştırmann Modeli.....	152

GRAFİKLER

Grafik 1: Bağlılık Faktörleri Değerlerinin Birbirine Göre Durumları.....	166
Grafik 2: Aile İşletmelerindeki İkinci Kuşak Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	176
Grafik 3: Aile İşletmelerindeki İkinci Kuşak Yöneticilerin İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	183
Grafik 4: Aile İşletmelerinde Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı.....	186

TABLolar

Tablo 1: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar.....	85
Tablo 2: Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri.....	89
Tablo 3: Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri.....	91
Tablo 4: Dünyanın En Büyük 20 Aile Şirketi.....	93
Tablo 5: Türkiye'deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	95
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Faktörleri Soru Numaraları.....	148
Tablo 7: Örneklemin (İkinci Kuşak Aile Yöneticilerinin) Demografik Özellikleri.....	151
Tablo 8: Ölçeğin Güvenilirlik Testi Sonucu.....	159
Tablo 9: Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu (Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi).....	161
Tablo 10: Döndürülmüş Faktör Matrisi (Varimax Yöntemi).....	162
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	163
Tablo 12: Bağlılık Faktörlerinin Kendi İçindeki Güvenilirlik Değerleri.....	164
Tablo 13: Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Farklılıklar (İlişkisiz Grup t-testi ve Friedman Testi).....	165
Tablo 14: Cinsiyete Göre Ankete Katılanların Dağılımı.....	168
Tablo 15: Cinsiyete Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	168
Tablo 16: Bağlılık Faktörlerinin Cinsiyete Göre Aldığı Değerler (Ort± SS).....	169
Tablo 17: Yaşa Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	171
Tablo 18: Medeni Duruma Göre Ankete Katılanların Dağılımı.....	172
Tablo 19: Medeni Duruma Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	173
Tablo 20: Bağlılık Faktörlerinin Medeni Durum İle Olan İlişkileri (Ort± SS).....	174

Tablo 21: Eğitim Seviyelerine Göre Ankete Katılanların Dağılımı.....	175
Tablo 22:Eğitim Seviyesine Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark.....	177
Tablo 23: Bağlılık Faktörlerinin Eğitim Seviyesi İle Olan İlişkileri (Ort± SS).....	178
Tablo 24:Eğitim Seviyesine Göre (Üniversite Altı ve Üniversite Eğitim Seviyesi) Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	179
Tablo 25:Bağlılık Faktörlerinin Üniversite Altı ve Üniversite Eğitim Seviyesi İle Olan İlişkileri (Ort± SS).....	180
Tablo 26: İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Ankete Katılanların Dağılımı...182	
Tablo 27: Aile İşletmesinde Çalışma Süresine Göre İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	184
Tablo 28: Çalışan Personel Sayılarına Göre Ankete Katılanların Çalıştıkları Aile İşletmelerinin Dağılımı.....	185
Tablo 29: Aile İşletmelerinde Çalışan Personel Sayısına Göre İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	187
Tablo 30: Bağlılık Faktörlerinin Firmada Çalışan Personel Sayıları İle Olan İlişkileri (Ort± SS).....	188

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTÜN TANIMI

Örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar. Örgütlerde çalışmak ya da onları yönetmek isteyen herkes, örgütlerin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır.¹

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden meydana gelen sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade eder. Örgütler iki temel yapısal özellik arz ederler; bu özelliklerden birincisi, bir örgütte en az iki kişinin bulunması, diğeri ise, örgütte çalışan kişilerin faaliyetlerinin yönetimin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir.

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan sosyal gruplar olarak² günümüzde çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Temelde varlık sebebi ortak amaçların gerçekleştirilmesi olan örgüt, işletmenin amaçlarına ulaşmasına hizmet eden bir araç olarak da değerlendirilebilir.

Örgüt bir yapıdır. Yönetim ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Örgütün hedefleri önceden kararlaştırılır. Yönetim, bu hedefleri gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir. Gerçekte örgüt ve yönetim iç içe işler, fakat başlangıç noktası yönetim değil örgüttür.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın amaç ve değerlerini benimseyerek

¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş. ,2000, s. 17.

² Özgür Ateş, “ **Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı**” , (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003) , s.53.

bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur.³

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışma 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Whyte, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalışmıştır. Ardından 1958 yılında March & Simon ise örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte etmişlerdir.⁴

İşletme bağlılığının 1989 yılına kadar olan tarihsel gelişimi sırası ile aşağıdaki gibidir:⁵

Yıllar; Araştırmacılar Ve Bulguları

1956;**Whyte**, fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.

1958;**March & Simon**, örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.

1958;**Morris & Sherman**, yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerine araştırma yaptılar.

1960;**Gouldner**, örgüte bağlılığı güçlendirmek için karışıklığın önemini buldu.

1961;**Etzioni**, bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.

1964;**Lodahl**, sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.

1964;**Katz**, iyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.

1966;**Grusky**, eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.

1966;**Grusky**, ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.

1967;**Downs**, örgüte fazla bağlı kişileri “fanatik“ olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.

³ Çağlar Bekiroğlu, “ **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Uygulama**” , (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001) , s.8.

⁴ Bilgen Hündür, “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi. <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutselbaglilik-uzerindekietkisi.html>. (20.03.2008)

⁵ İnömcan Kadirov, “ **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003) , ss. 56–59.

1968;**Mintzer**, faydacı örgütlerin, çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.

1970;**Patchen**, örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.

1970;**Patchen**, örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.

1970;**Schein**, örgüte bağlılığın örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1970;**Steers**, aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1970;**Campbell, Dunette, Lawlerand & Weick** , örgüt ikliminin örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir etkisi olduğunu buldular.

1971;**Lee**, olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.

1971;**Sheldon**, hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.

1972;**Herbinak & Alutto**, değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.

1972;**Herbinak & Alutto**, göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.

1974;**Buchanan**, örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.

1974;**Buchanan**, kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin, örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.

1974;**Porter**, örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.

1974;**Modway, Porter & Dubin**, performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.

1974;**Herbinac**, yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.

1975;**Dubin**, kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.

1975;**Etzioni**, faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.

1975;**Steers**, örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.

1976;**Steers**, personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.

1977;**Steers**, örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.

1977;**Steers**, örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.

- 1977;**Salancik**, rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
- 1977;**Salancik**, örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
- 1977;**Salancik & Staw**, davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
- 1978;**Salancik & Pfeffer**, örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
- 1978;**Kidron**, güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
- 1978;**Koch & Steers**, görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
- 1979;**Mowday**, örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşımı adapte etti.
- 1979;**Mowday & McDade**, çalışma başlamadan önce verilen bilginin, örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
- 1979;**Bartol**, rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün, örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
- 1979;**Gould**, “örgütsel bütünleşme” kelimesini, örgütsel bağlılık anlamında kullandı.
- 1979;**Morris & Koch**, rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün, örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
- 1980;**Morris & Steers**, eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
- 1980;**Morris & Steers**, örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadığını buldular.
- 1980;**O'Reilly & Caldwell**, çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
- 1980;**Pfeffer & Lawler**, kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
- 1981;**Korman**, bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
- 1981;**Rowan**, örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
- 1981;**Rhodes & Steers**, algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
- 1981;**Morris & Sherman**, başarıma ihtiyacı, başarıma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
- 1981;**Morris & Sherman**, yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.

- 1981;**Angle & Perry**, yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
- 1981;**Angle & Perry**, yaş- kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
- 1981;**Scholl**, beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
- 1981;**Morris & Sherman**, yaş ve kıdem bağıllık üzerindeki etkisini incelediler.
- 1982;**Mowday**, örgüt bağıllığının süreç modelini geliştirdi.
- 1982;**Morris & Sherman**, örgüte bağıllığın psikolojik modelini adapte ettiler.
- 1983;**Morrow**, bağıllığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
- 1983;**Rusbult & Farrell**, örgüt bağıllığının yetki modelini geliştirdiler.
- 1984;**Meyer & Allen**, Becker ‘in “ Yan Bahis Yaklaşımı” nı destekleyen ampirik bir çalışma ortaya koydular.⁶
- 1984;**Stumpf & Hartman**, bir çalışanın iş hayatındaki nihai bağıllığı hakkında , kariyerine başlangıçtaki bağıllığı ile önceden fikir sahibi olunabileceğini belirttiler.
- 1986;**O’ Reilly & Chatman**, bir örgütün içsel hedeflerinin ve değer unsurlarının, örgütsel bağıllık tanımları içinde yer alması gerektiğini vurguladılar.⁷
- 1987;**Randall**, bağıllığı azalmış çalışanların, örgüt için olası tehlike oluşturduğunu ortaya koydu.
- 1989;**Summers & Decotiis**, psikolojik bağıllığı temel alan örgütsel bağıllık modelini geliştirdiler.

Örgütsel bağıllığın, 1990’lı yıllar boyunca da araştırmacılar tarafından önemsenen bir konu olmaya devam ettiği görülmektedir. Mesela bağıllığa farklı bir bakış açısı ile bakan Becker (1992), bağıllık literatüründe daha çok geleneksel bir bakış açısının olduğunu, genellikle örgütsel bağıllıkla ilgilenildiğini ve iş ile ilgili bağıllığın örgütsel bağıllık ölçeği ile ölçüldüğünü ifade etmektedir. Becker, bireyin iş yerine olan tutumsal bağıllığının organizasyona bağıllık ile yeterince açıklanamayacağını, bağıllığın farklı odaklarının (üst yönetim, süpervisor, iş grubu) ve temellerinin (tanımlama-teşhis, içselleştirme, uyma) olduğunu ifade etmektedir.

⁶ Çiser Engin , “ **The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) , s.38.

⁷ Engin, a.g.t. , s.38.

Becker'in yapmış olduğu araştırmalar, bağlılığın çoklu odaksal ve temelsel bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmacılar tarafından, 1990'lı yıllar boyunca teori geliştirmeye özel bir önem verilmiştir. Ve üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin Kuzey Amerika dışındaki ülkelerde de kullanılması, Batı'da geliştirilen bu kavramın ve ölçeklerin diğer kültürlerdeki geçerliliğini sorgulama ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili yapılacak çalışmalarda bağlılık kavramının kültürlerarası anlamını ve farklılaşmasını ortaya çıkarmak önemli önceliklerden biridir.⁸

Bu noktadan hareketle, Wasti ve Önder (2003), örgütsel bağlılık konusunda tanımlanmış bu açığı giderilmesine yöntemsel bir katkıda bulunmak amacıyla, 1991-2001 yılları arasında yayımlanmış görgül kültürlerarası örgütsel bağlılık çalışmalarının yöntemsel uygulamalarını eleştirel olarak inceleyen çalışmalarında, kültürlerarası çalışmalarda doğru yöntemsel uygulamaların neler olduğunu tartışan güncel kaynakları temel alarak, kültürlerarası araştırmalarda daha sağlıklı yöntemler kullanılmasını sağlamayı amaç edinmişlerdir.⁹

Örgütsel bağlılık, araştırmacıların uzun yıllar ilgi duyduğu bir konu olmuştur ve konu ile ilgili çalışmalar günümüze kadar daha da derinleşerek süregelmiştir. Ve örgütsel bağlılık, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁰

- 1- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

⁸ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, " İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", **İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt 21, Sayı 243 (Haziran, 2006), s.124.

⁹ Sabiha Sevinç Altaş ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, " İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt 7, Sayı 28 (Haziran, 2007) , s. 50'den Wasti A. Ve Önder Ç. , " Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler" , **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2 (2003), s.127.

¹⁰ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59 (2005) , s.127.

- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASI

Örgütsel bağlılık konusunda çalışmaların son yıllarda arttığı ve çalışmalar arttıkça sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen farklı araştırmacıların kendi bakış açılarıyla kavrama yaklaştıkları ve ortak bir anlam üzerinde anlaşmada zorluklar yarattıkları görülmektedir.¹¹

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak tanımlandığı ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgüte pozitif katkılarda bulunduğu görülmektedir.¹²

Özellikle 1970'li yıllardan sonra üzerinde fazla durulan bir kavram olarak örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok tanımın olduğu görülmektedir.¹³

Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte olan bağının gücü olarak tanımlamaktadır.¹⁴

¹¹ Sebahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1 (2006), s.297.

¹² Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Erol Eren, “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 57 (Haziran, 2007), s.16.

¹³ Bayrak Kök, a.g.d. , s.297.

¹⁴ Oskar Grusky, “ Career Mobility And Organizational Commitment” , **Administrative Science Quarterly**, Volume 10, Number 4 (1966) , ss.488–506.

Becker (1960)'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir.¹⁵

Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) örgütsel bağlılığı, örgütte kalmak için çok büyük istek duyma, örgüte yarar sağlayacak yüksek hedefler belirleyip bu hedefleri yakalamak için yoğun çaba sarf etme, aynı zamanda örgütün amaç ve değerlerini kabul edip inanma şeklinde tanımlamaktadırlar.¹⁶

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından ise; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁷

Kiesler, Sakumura ve Salancik (1985)'e göre ise örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir.¹⁸

Drummond (2000)'a göre kavram, çalışanın iş yerine yönelik psikolojik sevgisini ifade eder. Bağlı ya da bağlanmış çalışan, örgütün bir üyesi olarak kalmaya güçlü istek duyan, örgüt için yüksek düzeyde çaba ortaya koymayı isteyen ve örgütün değerlerine ve amaçlarına inancı olan kişidir.¹⁹

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000) , “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba

¹⁵ Hovard S. Becker, “ Notes On The Concept Of Commitment” , **The American Journal Of Sociology**, Volume 66, s.32.

¹⁶ Ayşe Begüm Güneşer, “ **The Effect of Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Work Engagement: The Role Of Person-Supervisor Fit**” , (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) , s.27.

¹⁷ İhsan Yüksel, “Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, **Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Hakemli Dergisi**, Cilt 5, Sayı 20 (2003), s.132.

¹⁸ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik& Ekonomik Yorumlar**, Cilt 44, Sayı 511 (Eylül, 2007), s.56.

¹⁹ Nilgün Yılmaz, “ **MEB'e Bağlı Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri** “ , (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) , s.16.

gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000) de örgütsel bağlılığı, “bir örgütün bireyden beklediği formel ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.²⁰

Çöl (2004)’e göre örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüt içinde özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür.²¹

Ayrıca Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken, Balay (2000) örgüte bağlılığı, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamaktadır.²²

Örgütsel bağlılık tanımı Allen ve Meyer (1990) tarafından yeniden yapılandırılarak, bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum olarak açıklanmıştır.²³ Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlardır. Ve geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ile ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile üç boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda, yazarlar Becker’in “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının “tutumsal” ve Wiener’in “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir.²⁴

²⁰ Bayram, a.g.d. , s.128.

²¹ Ünsal Sığı, “ İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” , **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2 (Aralık, 2007), s.262.

²² Hadice Erdoğan, “ **Resmi-özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: (İstanbul Örneği)** “, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006), s.35.

²³ Gönül Ülker, “ Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” , **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 14 (2007), s.231.

²⁴ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” , **Ege Akademik Bakış**, Cilt 7, Sayı 2 (2007), s.622.

Genel kabul görmüş bir tanıma göre ise; “ Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir.”²⁵

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır. Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar, daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadır.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Tüm sistemler hayatlarını devam ettirmek istemektedirler. İşletmeler de belirli beklentiler doğrultusunda mal ve hizmet üretmek üzere kurulmuş sistemlerdir. İşletmeler mal ve hizmet üretebilmek için birçok etkene ihtiyaç duymaktadır. Fakat bu etkenlerin hepsinden farklı beklentileri vardır. Onların istenilen yeterlilik düzeyinde olması gerekmektedir. Yeterlilik kavramı bilgi, beceri ve tutumları içeren ve işgörenin kendinden beklenen rolleri, beklenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirmelerini anlatan bir kavramdır.²⁶ Fakat tek başına yeterlilik bir mana ifade etmemektedir. Zira gereken işleri yapmak için istenilen yeterliliğe sahip ama bağlılık duygusu gelişmemiş çalışanlara sahip olmak, istenilen sonuçların alınamaması anlamına gelmektedir. İstenilen nicelik ve nitelikte iş yapmaları için personelin güdülenmesi bir gerekliliktir.²⁷ Bunun için de kişilerde istenilen yeterliliğin yanı sıra işe karşı geliştirilen olumlu tutumların da bulunması gerekir. Bu noktada örgütsel amaç ve değerlerin kişiler tarafından kabullenilmesi en etkili güdü

²⁵ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill, 1995, s.130.

²⁶ İnayet Pehlivan, **Türkiye’de Eğitim Yönetimi**, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1998, s.197.

²⁷ Ali Balcı, “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 1985), s.2.

tarzlarından biridir. Örgütsel amaçların içselleştirilmesi devamsızlık ve işgücü devrinin düşük olmasını sağlar.²⁸ Böyle bir güdüleme işgörenleri, sistemin başarısı için üst düzeyde gönüllü işbirliğine, yüksek verimliliğe ve yaratıcılığa yöneltmektedir.

Örgüt üyeleri kendilerini içten örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinden bir parça olarak görürlerse üyeliği sürdürme ve örgütte kalma adına daha istekli olurlar. Örgütün amaç ve hedefleri yolunda etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel bağlılığın yüksek olmasının olumlu bir katkı sağlayacağı görünür bir sonuçtur. Bu sayede örgüt kaynaklarını tam olarak kullanmış demektir.²⁹

İnsan gücü bir örgütün sahip olduklarının en önemlisidir. Örgüt içinde mevcut çalışanlar arasında paylaşılan değerlerin sayısını arttırmak, örgütsel bağlılığı arttırmak yolunda atılmış en büyük adımlardan birisidir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını, örgütte daha uzun süre kaldıklarını ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttüklerini ifade etmektedir. Hatta bu sebeple 1990'lı yılların insan kaynakları yönetiminin yönetsel uygulamalarının örgütsel bağlılığa odaklandığına dikkat çekilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biridir. Bunun en önemli sebebi, bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli faktörleri etkilemesi olarak söylenebilir. İş yaşamı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker (1996) tarafından incelenmiş ve Becker, bu kavrama “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi başlıklar öne çıkmıştır. Ancak, örgütün verimliliği ve etkinliği açısından en çok üzerinde durulan bağlılık türünün örgütsel

²⁸ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.5.

²⁹ Murat Akarsu, “**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Saptanması ve Bir Örnek Olay**” , (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.40.

bağlılık olduğu görülmektedir.³⁰ Bu noktada örgütsel bağlılık kavramına verilmesi gereken önem ortadır.

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramının zaman içerisinde araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalarının olduğu açıklanmıştır. Araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını incelerken farklı bağlılık ayırımlarını dikkate almaları sonucunda tutumsal ve davranışsal yaklaşım olarak iki genel yaklaşım ön plana çıkmıştır.

Şimdi tutumsal ve davranışsal bağlılık kuramlarının tanımları ve bu kuramları benimseyen araştırmacılar ile savundukları görüşler alt başlıklar halinde ele alınacaktır.

1.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; işgören ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan tutum olarak ele alınmaktadır. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü benimsenmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık sürecinde, işgörenlerin örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılmaktadır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki işgörenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülmektedir.³¹

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı savunan araştırmacılara ve savundukları görüşlere aşağıda değinilmektedir.

³⁰ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1 (Bahar, 2006), s.58.

³¹ John P. Meyer ve Natalie J.Allen, “A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment” ,**Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 1 (Spring, 1991), s.61.

1.5.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968), farklı bir bakış açısıyla, bağlılık türlerinin, üyelere örgüt tarafından empoze edilen davranışsal taleplerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu taleplerden üç farklı bağlılık tipi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.³²

Devam bağlılığı; örgütün yaşaması için işgörenin kendini adamasıdır. Diğer bir deyişle, işgörenlerin örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarıdır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak işgörenler açısından çok maliyetli hale gelir.³³ Devam bağlılığı, özveri ve yatırım biçiminde iki unsurdan oluşmaktadır. Özveri, işgörenin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İşgören, bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık artacaktır. Yatırım, işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İşgören, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde etmektedir. İşgören, yaptığı yatırımlarla örgüt ile bütünleşmektedir. Örgüt başarılı olduğu sürece, işgörenler de örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar. Bunun sonucunda, işgören örgüte devam bağlılığı geliştirmektedir.

Birlik bağlılığı; önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Birlik bağlılığına birleşme de denilmektedir. Birlik bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Birlik bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.³⁴

³² Güner Çöl, “**Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma**”, (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, 2004) , s.59.

³³ Günseli Acar, “**Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama**”, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.39.

³⁴ Hasan Gül, “**Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi**”, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu, www.eab.ege.edu.tr/pdf/2-1/C2-S1-M4.pdf. (17.01.2008), s.42.

Örgütler, işgörenlerin yakın ilişkiler geliştirmeleri için bazı sosyal törenler düzenleyerek bu bağlılığı arttırmaya çalışmaktadırlar.³⁵

Kontrol Bağlılığı ise; bireyin, davranışları yönlendiren örgütün normlarını benimsemesidir. Bu bağlılığın ortaya çıkması, bireyin örgütün norm ve değerlerini kabul etmesine bağlıdır.

Kanter (1968)'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Birlik bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.³⁶

1.5.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni (1975) örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki açıdan yaklaşma, çıkara dayalı yaklaşma, yabancılaştırıcı yaklaşmadır.³⁷

Ahlaki açıdan yaklaşma; örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Dolayısıyla ahlaki açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden

³⁵ Acar, a.g.t. , s.39.

³⁶ Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi” , s.43.

³⁷ Balay, a.g.e. , s.15.

etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır.³⁸ Ahlaki açıdan yakınlaşmada kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

Çıkara dayalı yakınlaşma; ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Çıkara dayalı yakınlaşma; çalışanların örgüte yaptıkları katkılarla bazı faydalar ve ödüller elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılık türüdür.³⁹ Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter (1968)'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

Yabancılaştırıcı yakınlaşma ise; örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bireysel davranışın ciddi bir şekilde sınırlandırıldığı, üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymadığı halde üye olarak kalmaya zorlanmaktadır.

1.5.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), bağlılığı örgüte karşı sergilenen psikolojik bir tutum olarak ele alıp, çok boyutlu örgütsel bağlılık tanımını bu temel üzerine oturtmuşlardır. Bu yaklaşımda bağlılık; işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsamaktadır. Bu çerçevede örgüte psikolojik bağlılık; uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.⁴⁰

³⁸ Hasan Gül, “ **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**” , (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003) , s.65.

³⁹ Sığırı, a.g.d. , s.263.

⁴⁰ Ayşe Seren Tuğmaner, “ **The Antecedents Of Organizational Commitment On Investigation Of Retail Employees**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.7.

Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturarak gerçekleştirirler.⁴¹ Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya belirli ödülleri elde etmeyi içermektedir.

Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açısını, özelliklerini kabul etme ve kendine uyarılama derecesini yansıtmaktadır.⁴²

İçselleştirme: Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyutta örgütsel bağlılık; bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır. Uyum boyutu, kişiyi ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, kişiyi örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir.

Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir.

⁴¹ Esra Töre, “**The Effect Of Organizational Climate and Organizational Commitment on Unethical Behaviour At Work**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.12.

⁴² Töre, a.g.t. , s.13.

1.5.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) bağlılık konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Etzioni (1961)'nin modelinden esinlenmiştir.⁴³ Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır. Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir.

Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould (1988) bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır. Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir. Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemlerini ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler.⁴⁴

Penley ve Gould (1988) , Etzioni (1961)'nin modelindeki üç katılım şeklini esas alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.⁴⁵

⁴³ Çöl, “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” , s.57.

⁴⁴ Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi” , s.44.

⁴⁵ Çöl, “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” , s.58.

Ahlaki bağıllık; örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağıllık; alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı bağıllık ise; kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağıllık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır.

Penley ve Gould (1988)'un bağıllık yaklaşımları, Etzioni (1961)'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağıllık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler. Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağıllık türü ile duygusal bağıllık türünün birbirinden bağımsız ele alındığı ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould (1988) bu iki bağıllık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar.⁴⁶

1.5.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağıllık konusunda Meyer&Allen (1990) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağıllık modeli oldukça kabul gören bir model olarak bilinmektedir. Meyer&Allen (1990)'in örgütsel bağıllık modelinde bireyin örgüte olan bağıllığının duygusal, normatif ve devam olmak üzere farklı, ayırt edilebilir üç unsura sahip

⁴⁶ Gül, "Örgütsel Bağıllık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", s.44.

olduğu iddia edilmektedir. Nitekim doğrulayıcı faktör analizleri bu hipotezi desteklemektedir.⁴⁷

Meyer&Allen'in üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin birinci unsuru olan *duygusal bağlılık*, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmaktadır. İkinci unsur olarak *devam bağlılığı*, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Devam bağlılığı; çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Örgüte duyulan devam bağlılığının en önemli nedeni örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Üçüncü bağlılık unsuru olan *normatif bağlılık* ise; ahlaki değerleri, inançları içermekte, örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır.⁴⁸

Meyer ve Allen (1990), duygusal ve normatif bağlılık ile normatif ve devamlılık bağlılığının birbiriyle pozitif yönde, duygusal bağlılık ile devam bağlılığının ise birbiriyle negatif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır.⁴⁹

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devam bağlılığından farklıdır.⁵⁰

Her üç bağlılık türünün ortak yönü ise bağlılığın; çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtan ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmesidir. Duygusal , devam ve normatif bağlılığın bir diğer ortak yönü de, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasını sağlamasıdır. Fakat

⁴⁷ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “ İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”, s.123.

⁴⁸ Gündüz Çekmecelioğlu ve Eren, a.g.d., s.16.

⁴⁹ Meltem Kamer, “ **Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**” , (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001) , s.27.

⁵⁰ Mehmet Emin Elçi, “ **Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti ile Olan İlişkisi**” , (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.19.

bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devam bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için, normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarından, çalışanlarda ve yöneticilerde öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir.⁵¹ Aile işletmeleri açısından durum değerlendirilecek olursa sıralamanın değişiklik gösterdiği söylenememektedir. Ya da işletmenin başında aileden bir yöneticinin bulunması bu bağlılık düzeyi sıralamasını değiştirmeyecektir.

Meyer ve Allen (1997) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın, örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan, örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgüitten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze alamayabilir. Başka bir çalışan ise, işvereniyle çalışmayı sürdürmek için büyük arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir.⁵² Yani, çalışanların örgütle olan ilişkisi belirli bir bağlılık kategorisine dahil edilmek yerine, bu kategorilerin bir kombinasyonu olarak düşünülebilir.

İşgörenin örgüte bağlılığını belirleyen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenleri ile bu üç bileşenin birbirinden farklı alt boyutları bulunmaktadır. İşgörenin örgüte duygusal bir bağlılık hissetmesini belirleyen alt boyutlar; işgörenin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ve bu amaç ve değerleri paylaşmasıdır. Örgütsel bağlılığın bir diğer bileşeni olan devam bağlılığının alt boyutları ise yatırımlar ve alternatif eksikliğidir. Burada yatırımlar işgörenin işe devam etmemesi durumunda kaybedecekleridir. Alternatif eksikliği ise alternatif iş

⁵¹ Boylu, Pelit ve Güçer, a.g.d. , s.58.

⁵² Nigar Demircan, “**Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**”, (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003) , s.40.

imkânlarının olmamasıdır. Normatif bağlılığın alt boyutları ise ailesel ve kültürel değerlerden ve kişisel sadakat normlarından oluşmaktadır.⁵³

Son on beş yılda yapılan araştırmalarda çalışanların işinden tatmin olup olmaması yerine, işyerine bağlılığı konusunun önem kazandığı gözlemlenmektedir. Burada örgütsel bağlılığın, performans düzeyini etkilemede kurumda daha belirleyici bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu sebepten, örgütsel davranış alanında örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Allen&Meyer'in çalışmaları bu noktada araştırmacıların dikkatini çekmektedir.

Meyer ve Allen (1990)'a göre örgütsel bağlılık iki farklı durumu ortaya çıkarma anlamında kullanılabilir. Bunlardan ilki; bireyler ve değişebilen bazı nesnelere arasındaki ilişkinin ortaya koyduğu bağlılığın doğasını açıklamaya yönelik çabaları içerirken ikinci ise; bu nesnelere nasıl bağlılığa yol açtığını ortaya koymaya çalışan çabaları içermektedir.

Kuruma bağlılık kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer&Allen (1990)'in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılandır. Meyer&Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın belirleyici alt nedenlerini kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık, devam etme isteği ve zorunluluk hissi olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir.⁵⁴

Meyer ve Allen'in geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ilk şekli her bir bileşen için 8 madde olmak üzere 24 maddeden oluşmaktadır. Meyer ve Allen (1997) tarafından ölçek tekrar gözden geçirilmiş, özellikle normatif bağlılık üzerinde

⁵³ Hatice Güçlü, “ **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi**”, (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.25.

⁵⁴ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın İncelenmesinde Meyer&Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı 1 (2006), s.7.

durularak, ölçekte her bir birleşen için 6 maddeye, yani toplam 18 maddeye yer verilmiştir.⁵⁵

1.5.1.6. Tutumsal Bağlılık ile İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak veya benzer yönleri şunlardır:⁵⁶

- Bu Yaklaşımlar Duygusal Bir Nitelik İçerir: Duygusallığın hâkim olduğu bağlılık türlerinde, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır. Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini büyük bir uyum içerisinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir. Örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine ekstra çaba sarf edilmesine sebep olmaktadır.

- Bu Yaklaşımlar Rasyonel Bir Nitelik İçerir: Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Diğer bir ifadeyle tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hâkim olmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir. Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedirler. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin rasyonel davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan ya da alternatif eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Buna göre kişi, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar neticesinde bir takım kazançlar elde etmektedir. Şayet, örgütten ayrılırsa bu yatırımların boşa gideceğinden korkacaktır. Dolayısıyla örgütte kalmayı tercih edecek ve ayrılmayı istemeyecektir. Diğer taraftan zorunluluk hissinin kaynağı alternatif eksikliği de olabilmektedir. Kişi, başka örgütlerde daha iyi iş imkânları bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

⁵⁵ Ülker, a.g.d. , s.236.

⁵⁶ Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, s.46.

- Bu Yaklaşımlar Ahlaki Bir Nitelik İçerir: Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde kişi, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır.

Yukarıda üç madde halinde özetlenen özelliklerden hareketle, tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkânlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türü şeklinde tanımlamak mümkündür. Tutumsal bağlılıkla ilgili teorilerin benzer yönleri bulunduğu gibi birbirinden farklılık gösteren yönleri de bulunmaktadır.

1.5.1.7. Tutumsal Bağlılık ile İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının en belirgin farklılıklarından biri, örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili her yaklaşım sahibi farklı bir ölçek ortaya koymuştur. Ayrıca, tutumsal bağlılık türleri kişiler arasında ve kişinin kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık türleri birbiriyle çoğu zaman iç içe geçmiş durumdadır. Mesela, yabancılaştırıcı bağlılık, belli cezalara konu olma veya belli ödülleri elde edememe olasılıklarının bulunması ya da alternatiflerin kıtlığı nedeniyle bağlanmayı içerirken, bir taraftan da duygusal bir bağlanmayı da içermektedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımların farklı yönlerinden birisi de rasyonellik unsurunun ele alınış biçimidir. Uyuma dayalı bağlılık ile çıkarıcı bağlılık, katkılar karşılığında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Kişi bu ödülleri elde edemediği zaman örgütten ayrılmak istemektedir. Devama yönelik bağlılık ya da devam bağlılığında ise, kişi örgütten ayrılmaya karar verdiği zaman katlanılması gereken maliyetlere dayanmaktadır.⁵⁷

Özetle, örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bir örgüte ait olma ve sadakat gösterme duygusudur. Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme isteği anlamında ise duygusal bağlılık, finansal, güvenlik ve alternatif azlığı gibi ihtiyaçlar

⁵⁷ Balay, a.g.e. , s.19.

sebebiyle örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devam bağlılığı meydana gelmektedir.

1.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; işgörenlerin sadece örgüte değil, kendi faaliyetlerine de bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreç olarak ele alınmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar ise, öncelikli olarak işgören davranışlarını ve tekrar edilme eğilimi olan davranışların tutum değişimi üzerine olan etkilerini incelemişlerdir. Aynı zamanda bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, işgörenlerin davranışlarının temelinde yatan koşulların belirlenmesine de odaklanmışlardır.⁵⁸

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı savunan araştırmacılara ve savundukları görüşlere aşağıda değinilmektedir.

1.5.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker (1960)'a göre bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini bıraktığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürmesidir. Becker'in yaklaşımına göre, kişi o örgütte yaptığı yatırımlara göre bugünkü ve gelecekteki tutumlarını yönlendirir ve şekillendirir.⁵⁹ Bu teoriye göre kişi değer verdiği şeyi veya şeyleri ortaya koyar. Yani bir nevi bahse girerek örgüte yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece büyük olur.

Becker (1960)'a göre bir örgütte çalışmaya başlayan birey, zaman içinde bu örgüte çeşitli yatırımlar yapar ve karşılığında bazı yan faydalar (emeklilik tazminatı, emekli aylığı, yükselme, eski arkadaşlarını kaybetme riski, yeni arkadaş edinme güçlüğü vb.) elde eder. İşgören, bu yatırımları sonucu bir anlamda özgürlüğünü kaybeder ve kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder. Bunun nedeni, elde ettiği

⁵⁸ Meyer ve Allen, a.g.d. , s.61.

⁵⁹ Becker, a.g.d. , s.32.

faydaları kaybetmemek ve sözü edilen güçlüklerle karşılaşmamaktır. Sonuçta işgören örgüt üyeliğini sürdürme tutumunu haklı çıkaracak tutarlı davranışlar geliştirir.⁶⁰

Yine Becker (1960)'in Yan Bahis Yaklaşımına göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.⁶¹

Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi düşünülürse, bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde

⁶⁰ Remziye Kozacıoğlu, “ **The Relationship Of Organizational Commitment and Work Rewards With Organizational Citizenship Behaviour**” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002) , s.6.

⁶¹ Becker, a.g.d. , s.36–38.

bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker (1960)'a göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.⁶²

Becker (1992) örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; örgüt , üst yönetim, amir ve iş arkadaşları gibi odak noktaları ile itaat, kimlik birliği ve benimseme gibi bağlılık temellerinin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık; örgütle kimlik birliği içine girmek, çalışanın kendini başka bir arkadaş ya da grup ile beraber tanımlamasının verdiği tatmin, örgütsel ödüllerden yararlanma, cezalardan kaçınma ile kendi değer sistemi arasındaki ilişkiye bağlıdır.⁶³

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı, işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmakta ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır.

⁶² Becker, a.g.d. , s.39.

⁶³ Murat Memiş, “ **Proje Takımlarının Güçlendirilmesinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002) , s.97.

1.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağlılığın özellikle davranışa dayandığı vurgulanmış, hatta davranış; kendini bağlamak olarak tanımlanmıştır.⁶⁴ Örgütsel davranış araştırmacıları işgörenlerin örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşleşmelerini, örgütteki üyeliklerinin devamlılığı için işgören istekliliğini örgütsel bağlılık olarak ele almışlardır. Salancik (1982)'e göre örgütsel bağlılık ise işgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumudur. Bağlılık, işgörenin davranışlarına bağlanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Burada bahsedilen bağlılık, işgörenin belli davranışlarla özdeşleşmesi şeklindedir.

Salancik (1982)'e göre bağlılığın derecesini dört bileşen belirler. Bunlar:⁶⁵

- Kamuya Açıklama,
- Dışavurum,
- Vazgeçilebilirlik,
- İradedir.

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler.⁶⁶ Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.⁶⁷

⁶⁴ Nevzat Demir, " Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 28 (Haziran, 2007) , s.168.

⁶⁵ Akarsu, a.g.t. , s.46.

⁶⁶ Charles A. O'Reilly ve David F. Caldwell, " The Commitment and Job Tenure Of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification" , **Administrative Science Quarterly**, Volume 26 , (1981) , s.560.

⁶⁷ Demir, a.g.d. , s.168.

1.5.2.3. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Yani davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en belirgin olarak görülen benzerliği, davranışları devam ettirme eğilimi içinde olmalarıdır.

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı, her ikisi de alışveriş ilişkisine, diğer bir ifadeyle çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Yani burada işgörenlerin çalıştıkları şirkete belli yatırımlar yapmaları ve bunun sonucunda ise belli getirileri elde etme beklentisi içinde olmaları söz konusu olmaktadır. Bu da davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların bir diğer benzer noktasıdır.

1.5.2.4. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri

Davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer yönlerinin yanında farklı yönleri de bulunmaktadır. Bu farkın en belirginleştiği nokta ise aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir

Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.

1.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers (1986)'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devam bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif

fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir.⁶⁸

Reichers (1986) tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.⁶⁹

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers (1986), örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers (1986)'e göre; örgüt teorisyenleri, örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Oysaki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları; çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir.⁷⁰

Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt

⁶⁸ Gül, “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, s.50.

⁶⁹ Balay, a.g.e. , s.24.

⁷⁰ Gül, “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**” , s.50.

yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans grupları gibi örgüt iç çevresini oluşturanlara farklı bağlılıklar gösterirken, örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler.⁷¹

1.5.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi Ve Değerlendirmesi

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olmasına rağmen, aslında tüm bağlılık yaklaşımlarının birbirine benzediği gözlemlenmektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görülmektedir. Bakıldığında tutum ve davranış bir madalyonun iki yüzü gibidirler. Her davranışın arkasında, kişiyi o davranışı sergilemeye iten bir tutum saklıdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar karşılaştırıldığında göze çarpan en belirgin farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle, örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılığı ele alırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılığı ele almışlardır. Bir başka farklı nokta ise, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan bir kavram olmasıdır. Aynı zamanda tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa göre daha fazla duygusallık içermektedir.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır. Her iki örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır.⁷²

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmaktayken, davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini

⁷¹ Balay, a.g.e. , s.26.

⁷² Gül, “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**” ,s.51.

sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı alış-veriş ilişkisine, diğer bir ifadeyle çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Her iki davranışsal bağlılık yaklaşımının sadece davranışlara odaklanıp, çalışanların tutum, değer, hedef, misyon ve vizyonlarını göz ardı etmesi bu yaklaşımların eksik yönlerini oluşturmaktadır. Oysa bilinmektedir ki çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerinde onların örgütleriyle özdeşleşebilmeleri, örgütsel hedefleri içselleştirebilmeleri ve “benim örgütüm” felsefesine sahip olabilmeleri de oldukça önemlidir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, adından da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın sağlanılmasında içsel ve dışsal pek çok faktörün etkili olduğu görüşüne dayanmaktadır.

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Daha önceden de belirtildiği gibi çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, üyelerinin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur.⁷³

Yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılığı etkileyen ve belirleyen birçok faktörün olduğu saptanmıştır. Birçok araştırmacı, bu faktörleri çeşitli başlıklar altında sınıflandırmış ve hangi faktörlerin örgüte bağlılığa daha çok etkisi olduğu konusunda farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Mathieu ve Zajac, 1967 ile 1986 yılları arasında örgüte bağlılık ile ilgili yayınlanmış 174 araştırma üzerinde yapmış oldukları meta-analizde, örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, rolle ilgili özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri olmak üzere beş başlık altında toplamışlardır.⁷⁴ Richard Mowday, Lyman Porter ve Richard Steers (1982) bağlılık faktörlerini; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak dört grupta araştırmışlardır.⁷⁵ Decotiis & Summers (1987) örgütsel bağlılığın nedenlerini;

⁷³ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.99.

⁷⁴ Acar, a.g.t. , s.45.

⁷⁵ Hadice Erdoğan, a.g.t. , s.53.

kişisel özellikler ve durumsal özellikler olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolonsky (2002) ise, metaanaliz çalışmalarında örgütsel bağlılığın nedenlerini; demografik faktörler, kişisel faktörler, iş deneyimi ve diğer etkenler olmak üzere dört grupta incelemiştir.⁷⁶

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerle ilgili literatürde, birçok değişkenin üzerinde durulmasına karşın, bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkilediğine ilişkin kesin bir hüküm bulunmamaktadır. Bu kapsamda, bağlılık; örgüt türü, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. birçok faktörden etkilenebilmektedir.

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler çalışmada, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik olarak ele alınacaktır. Tabii bu faktörler de kendi aralarında alt gruplar oluşturmaktadırlar.

Kişisel-demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresinden oluşmaktadır. Örgütsel-görevsel faktörler; rol çatışması, rol belirsizliği, görev kimliği, iş güçlüğü, işe odaklanma, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, kararlara katılma, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği, denetim ilişkileri, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, bireyin beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesidir.⁷⁷ Psikolojik faktörler ise; örgütsel adalet kavramından oluşmaktadır.

İleriki bölümlerde bu faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkilerine daha ayrıntılı olarak yer verilecektir.

1.7. ÖRGÜTE BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar, Meyer ve Allen (1990) tarafından örgüte oluşan sevgi bağı ve özdeşleşmeden kaynaklanan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetten kaynaklanan devam bağlılığı ve örgütte kalma

⁷⁶ Tuğmener, a.g.t. , s.12.

⁷⁷ Balay, a.g.e. , s.61.

yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan normatif bağlılık şeklinde üç boyut altında incelenmiştir.⁷⁸

1.7.1. Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgilidir. Duygusal bağlılık daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir.

Duygusal bağlılığın temelini Porter (1979)'in “ Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu” yaklaşımı oluşturur. Porter, örgütsel bağlılıkla ilgili bir takım çalışmalar yapmış ve neticesinde örgütsel bağlılığın, üç unsurun sonucu olduğunu belirtmiştir.⁷⁹

- Organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulü,
- Organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği,
- Organizasyonda kalmaya devam etme isteğidir.

Duygusal bağlılık, görüldüğü gibi çalışanların örgütte kalma isteğini ve duygusal olarak örgüte bağlı olmalarını ifade etmektedir. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmeleridir.⁸⁰

Duygusal bağlılık, araştırmacılarca örgütler açısından önemli olduğuna inanılan bağlılık türüdür. Konu ile ilgili çalışmalar, çalışanın örgütte kalma süresi arttıkça örgüte duygusal olarak daha fazla bağlanacağı sezgisel inancını desteklemektedir.⁸¹

Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte

⁷⁸ Kamer, a.g.t. , s.26.

⁷⁹ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, **Behaviour in Organizations**, New Jersey: Prentice Hall, 2000, s.183.

⁸⁰ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 18 , s.486.

⁸¹ Sığırı, a.g.d. , s.272.

kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Yine güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan bireyler örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış sadık bireylerdir. Böyle kişiler, işe karşı olumlu bir tutum sergileyip, örgütsel bağlılık için fedakarlık derecesinde emek verme isteği duymaktadırlar.

Duygusal bağlılık, olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişir ve bu da iş verimliliği üzerinde pozitif etkiler yaratarak, iş doyumunu sağlar. İş doyumunu içerisinde, işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşlarına karşı duyulan tatmin, üstlerden duyulan tatmin, maddi kazançlardan duyulan tatmin, terfi imkanlarından duyulan tatmin türleri bulunmaktadır. Wasti (2000)'nin yapmış olduğu araştırmada, duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler arasında, işin genel yapısından duyulan tatmin ile “toplulukçu örgüt kültürü” bulunmaktadır. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlar, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar.⁸²

Çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol etmek oldukça zordur. Bu nedenle çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması doğru ve uygun insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır.

1.7.2. Devam bağlılığı

Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir alternatif olmadığı durumlara ilişkin örgütsel bağlılık boyutudur. Örgüte devam bağlılığı ile bağlı bir birey işine ve örgüte ihtiyacı olduğu için bir bağlılık duymaktadır. Böyle durumlarda örgüte şimdiye kadar fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını düşünmekte ve bunların boşa gitmemesi için örgütte devam etmesinin zorunlu olduğunu düşünmektedir.⁸³

⁸² Arzu Wasti, “ Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış” , **Türk Psikolojisi Dergisi**, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s. 212.

⁸³ Murat Güven, “ **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davramışı Arasındaki İlişki**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006) , ss.6-7.

Devam bağıllığı , örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağıllığın üç bileşenli modelinde bu faaliyetleri ve olayları, iki grup etkileyici değişkenle ele almışlardır: Yatırımlar ve alternatifler. Devam bağıllığının ortaya çıkışıyla ilişkili düşünceler, duygusal bağıllığın gelişimiyle ilişkili olanlardan farklıdır. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınması veya örgüte özel bazı becerileri geliştirmek için zaman ayırması yapılan yatırımlara örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir.⁸⁴

Pek çok iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağıllığına sahiptir. Diğer bir deyişle, alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.⁸⁵ Örgüte devam bağıllığı duyan bir kişi ise, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.

İşverenleri için, çalışmak zorunda olan bu kişiler “kapana sıkışmış” çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka iş bulabilecek yetenekleri olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bu tür çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün bireylerin aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılır.⁸⁶

Rasyonel bağıllık olarak da adlandırılan devam bağıllığında, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi söz konusu olduğundan örgüt üyeliğinin

⁸⁴ Meyer ve Allen, a.g.d. , s.56.

⁸⁵ Demircan, a.g.t. , s.42.

⁸⁶ Ölçüm Çetin, a.g.e. , ss.95–96.

sürdürülmesi tercih edilmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık ya da örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir.⁸⁷

Bunlardan yola çıkılarak, Becker (1960)'in yan bahis teorisinin, devam bağlılığının temelini oluşturduğu söylenebilmektedir. Becker, yan bahislerin işgörenin örgütteki işine devam etmemesi durumunda kaybedileceğinden dolayı örgüte bağlılığın geliştiğini ifade etmektedir. Becker, örgütten ayrılma maliyeti nedeni ile işgörenin örgütte çalışmaya devam ettiğini vurgulamaktadır. Meyer ve Allen'a göre Becker tarafından belirtilen yan bahisler/yatırımların yanı sıra alternatif iş imkanlarının olmaması da devam bağlılığının bir diğer alt boyutudur.⁸⁸

Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda katlanacakları maliyet ve karşılaştıkları güçlükler örnek olarak başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, bir başka şehre taşınmak ya da hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan bir işgörenin işsiz kalmasıdır.⁸⁹

1.7.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın, örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmanın doğru ve ahlâki olduğunu düşünerek çalışmaya devam ederler. Bağlılığa sebep olan unsurlar farklı olduğundan (istek, zorunluluk, ihtiyaç), çalışanın örgüte olan bağlılığının değeri de, bu bağlılığın yapısına dayanır.⁹⁰

Weiner (1982)'e göre, örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Geçmiş

⁸⁷ Hadice Erdoğmuş, a.g.t. , s.43.

⁸⁸ Güçlü, a.g.t. , s.26.

⁸⁹ Çöl, “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, s.63.

⁹⁰ Hakan Kitapçı, “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, **Bilgi Dergisi**, Sayı 39 (Güz, 2006), s.76.

yaşamda veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum ya da davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirmektedir.⁹¹

Normatif bağlılıkta; çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri durumu söz konusudur. Bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşaa edilmiştir. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamıştır ya da çevresinde yıllarca tek bir örgütte çalışan kişiler çoğunluktadır ve bu kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir.

Bu bağlılık boyutunda bireyler işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bu minnettarlık duygusunun sonucunda örgütte kalırlar. Bunun sebebi işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe almış olması ya da örgütte kalmanın yapılacak en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır. Bu kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığı ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.⁹²

Yüksek derecede organizasyona bu şekilde bağlı kişiler organizasyonu terk ettiklerinde diğerlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ile de ilgilenirler. Bu kişiler işverenlerini ve diğer çalışma arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmak istemez ve istifaları halinde bu kişilerin kendileri hakkında kötü düşüneceklerine inanırlar.⁹³

⁹¹ Meyer ve Allen, a.g.d. , s.61.

⁹² Mary A. Lemons ve Coy A. Jones, “ Procedural Justice İn Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness To Build Employee Commitment” , **Journal of Managerial Psychology**, Volume 16, Number 4 (June, 2001), s.269.

⁹³ Greenberg ve Baron, , a.g.e. , s.182.

1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgüte bağlılık düzeyleri, bağlılığın derecesiyle ilgili olarak yüksek veya düşük olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeydeki bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır.

Örgüte bağlılığın düzeyleri ile davranışsal sonuçların güçlü ilişkiler içinde olduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan; iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma arzusu örgüte bağlılıkla olumlu, iş değiştirme, işi bırakma, işe devamsızlık, düşük performans, işe geç gelme işe bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur.

Örgüte bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları irdelenmiştir. Bu bağlamda örgüte bağlılığın düzeyleri; düşük, ılımlı ve yüksek örgüte bağlılık olmak üzere üç şekilde ele alınabilmektedir.⁹⁴

1.8.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı göstermektedirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir.⁹⁵ Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir.

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olduğundan bazı olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Ama örgütsel düzeyde de düşük bağlılık bile bazen işlevsel olabilir. Çünkü devamsızlık,

⁹⁴ Balay, a.g.e. , s.83.

⁹⁵ Hadice Erdoğmuş, a.g.t. , s.63.

işe geç gelme ve düşük performans gibi davranışlar gösteren bireylerin potansiyel zararları sınırlandırılarak diğer çalışanların davranışlarına olumlu katkılar sağlamasına olanak tanınabilmektedir. Bu kişilerin işi bırakması, diğer çalışanların tutumlarının iyileşmesini ve yeni katılacak olanların da örgüte yeni beceriler getirmesini sağlayacaktır. Örgüt, içten gelen ve informal olan iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelip , bu sorunları işletme için avantaj haline dönüştürebilmektedir.

1.8.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde bağlılık gösteren bireyler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.⁹⁶

İlimli bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır. İlimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir.

1.8.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Bu bağlılığın oluşmasında, açık ve dürüst iletişim ve güçlü takım çalışmasının etkisi büyüktür. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum

⁹⁶ Acar, a.g.t. , s.59.

sağlar. Örgüt bireyin sadakatine karşılık bireyi, yetki devri ve üst pozisyon olanakları ile ödüllendirir.⁹⁷

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması daha kalıcı ve güvenilir bir çalışma ortamı sağlar. Bunun yanında iş tatmini de örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda artmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar diğerlerine göre yüksek performans gösterirler.⁹⁸ Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, eşit ücret dağıtımından doyumları yüksektir. Çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren işgücünün oluşmasını sağlar. Hem örgüte hem de işine yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler hem bireysel görevle ilişkili çabalarda hem de örgütü korumak amacıyla grubun korunması çabalarında öncü rol oynarlar. Bu kişiler kendi istekleriyle örgütten ayrılırsa, bunların yerini doldurmak zor ve pahalı bir iştir. Bu kişiler sağlık sebepleri dışında işe devamsızlık göstermezler.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermekle birlikte işine düşük bağlılık gösteren çalışanlar da vardır. Bu kişiler ise, bireysel görevle ilişkili çabalarda olmasa da örgütü korumak amacıyla grubun korunması, örgüt dengesinin ve devamının sağlanması çabalarında önemli rollere sahiptirler. Bu bireyler de kendi istekleriyle işi bırakmazlar ve örgütün kurallarını ihlal etmezler.

Yüksek düzeyde bağlılık bazen, kişinin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlar, yaratıcılığını bastırır, değişmeye karşı direnç göstermesine neden olur. Ayrıca kişinin, sosyal ilişkilerinde gerilim yaşamasına neden olur. Yüksek düzeyde bağlılığın böyle durumlarda bireye olduğu kadar, örgüte de olumsuz sonuçları vardır. Bunlar; insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esnekliğin azalması, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duyulmasıdır. Ve bunların sonucunda da geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesi, çalışanların örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltilmesi durumu ortaya çıkar. Akabinde de müşteri ve ortakların kaybedilmesi, kamu baskısının yaşanması muhtemeldir.

⁹⁷ Balay, a.g.e. , s.89.

⁹⁸ Güven, a.g.t. , s.19.

1.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgüte bağlılığı yüksek olan işgören ile bağlılığı düşük olan işgörenin davranışları oldukça fark etmektedir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık düzeyleri personelin davranışları üzerinde oldukça etkilidir.⁹⁹

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden yola çıkarak, iş davranışlarını ve örgütsel etkinliklerini belirleyen bazı sonuçlar elde edilebileceği ortaya konmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları; stres, işe devamsızlık, performans, işgücü devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sıralanabilmektedir. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık unsurları ile örgütsel bağlılığın sonuçları arasında güçlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılığın ortaya konan muhtemel sonuçları aşağıdaki başlıklar halinde açıklanacaktır.

1.9.1. Örgütsel Bağlılık Ve Stres

Örgütsel stres, maddi ve manevi boyutları çok büyük olan bir olgudur. Stres ve sonuçları arasındaki ilişki ile örgütsel bağlılığı inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. 1990 yılında Mathieu ve Zajac tarafından yapılan bir araştırmada yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların diğerlerine göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık, kişinin örgütsel tehlikelerden ve problemlerden daha kolay etkilenmesine neden olmaktadır. Bu da çalışanlarda hassasiyeti artırarak strese neden olabilmektedir.¹⁰⁰ Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, örgüt stratejilerini ve örgüt hedeflerini başarmayı hedefler.

Yukarıda anlatılan örgütsel bağlılıkla stres arasındaki ilişki bazı araştırmacılar tarafından tam ters şekilde ileri sürülmüştür. Buna göre örgütsel bağlılık düştükçe stresin olumsuz etkileri artmaktadır. Ya da örgütsel bağlılık yükseldikçe stresin olumsuz etkileri azalacaktır. Bunun dayandığı temel fikir ise örgütsel bağlılığın

⁹⁹ Engin, a.g.t. , s.44.

¹⁰⁰ Nilgün Kantav, “ **Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.77.

çalışan üzerinde ait olma duygusu ve güven yaratmasıdır. Güven duygusu ile çalışanın stresinin azalacağı ifade edilir.¹⁰¹

Örgütsel stres; ruhsal ve fiziksel şikayetlere, iş tatmininin azalmasına, devamsızlığa ve işten ayrılma gibi sonuçlara yol açmaktadır. İşte örgütsel bağlılık stres-sonuç ilişkisinde yumuşatıcı bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık, sağlık bozukluğunu ve işten ayrılma niyetini olumsuz, iş tatminini ise olumlu etkilemektedir.

1.9.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, örgütsel bağlılığın bir diğer sonucudur. Örgütsel bağlılık arttıkça işe devamsızlık azalmakta ve çalışan işine daha çok sahip çıkarak iyi işler yapmak için işletmeye katkıda bulunmaktadır.¹⁰²

İşe gelmeme maliyeti fazla olan bir konudur. Çünkü bu azalan verimlilikle sonuçlanacaktır. Eğer düşük bağlılık gösteren işgörenler kendi yaptıkları işle örgütün kazancı arasında bağlantı görmezlerse bu durum verimsizlikle sonuçlanacaktır. Yüksek işgücü devri ve devamsızlık problemlerini çözmek için bu iki değişkenin analiz edilmesi, bağlılığı ve iş tatminini etkileyen faktörlerin bilinmesi önemlidir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olanların örgütün değerleriyle uyumlu davranışlar içerisinde (işe devam, işe zamanında gelme vb.) bulunacağı desteklenmektedir.¹⁰³

¹⁰¹ Bekiroğlu, a.g.t. , s.22.

¹⁰² Tülay Demirkıran, “ **Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 2004) , s.88.

¹⁰³ Çiğdem Vatansever, “ **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi**” , (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994) , s.30.

1.9.3. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde iki farklı görüşün ortaya koyulduğu gözlemlenmektedir. Kimi çalışmalarda örgütsel bağlılık ve performans arasında zayıf bir ilişkinin olduğu görüşü savunulurken kimi çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görüşü savunulmaktadır.

Araştırmacılara göre; yüksek ücret, örgütün sağladığı sosyal imkanlar, ödüllendirme, prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini olumsuz etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi daha güçlendirebilmektedir.¹⁰⁴ Çalışan örgütüne karşı örgütsel bağlılığı etkileyebilecek faktörlerin kendisini yoğun bir şekilde etkilemesi sonucunda düşük seviyede bir örgütsel bağlılığa sahip olabilir.¹⁰⁵ Bu ilişkiyi etkileyen daha çok ailevi mecburiyetler, ekonomik şartlar gibi değişkenlerdir.

Örgütsel bağlılık unsurları ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırmada duygusal bağlılığın performans ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık unsurlarından olan devam bağlılığının performans ile ilişkili olmadığı, normatif bağlılığın ise performans ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Sabiha Sevinç Altaş ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2007) tarafından yapılan benzer bir araştırmada ise yine bu görüşü destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada; örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal ve normatif bağlılığın bireysel iş performansını pozitif olarak etkilediği ayrıca normatif bağlılığın etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁰⁶

Bunlardan yola çıkarak, kişinin işletme değerlerini benimsemesi durumunda, örgüt amaçlarına ulaşmada gönüllü çaba göstereceği sonucuna varılabilmektedir. Bunun dışında kalan bağlılık türlerinde ise işi kaybetme korkusu, mevcut pozisyonunu geri döndürememe gibi faktörler rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüte bu tarz bağlılık duyan kişilerin yüksek performans göstermeleri zordur.

¹⁰⁴ Kantav, a.g.t. , s.78.

¹⁰⁵ Bekiroğlu, a.g.t. , s.19.

¹⁰⁶ Altaş ve Gündüz Çekmecelioğlu, a.g.d. , s.53.

1.9.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devri

Bireyler örgüte yaptıkları yatırımların karşılığını alamayacaklarına inandıkları zaman işten ayrılırlar. Örgütte çalışmaya devam etmek bir çalışan için örgüte yatırım yapmaya devam etmek demektir. Bu yatırım zamanla birikir ve vazgeçilmesi gittikçe zorlaşır. Bu nedenle çalışanın çalışmış olduğu süre arttıkça ve çalışanın yaşı ilerledikçe örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Çalışanın örgütsel bağlılığının düşmesi sonucunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkar. İşten ayrılma niyeti birkaç faktörün fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini, alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerdir. Örgütsel bağlılık ile örgütten ayrılma niyeti olumsuz bir ilişkiye sahiptir. Örneğin kişinin alternatif olarak seçebileceği iş mevcut işine göre daha kötü ise kişinin mevcut işine olan bağlılığı artacaktır. Çalışanın örgütüne yapmış olduğu yatırımların sayısı ve miktarı arttıkça ayrılma niyeti azalacaktır.

1.9.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Başarılı örgütler, formal iş sorumluluklarının ötesinde görevde başarılı olmak için zaman ve enerjilerini gönüllü olarak kullanan çalışanlara sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Dennis Organ (1988) tarafından, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır.¹⁰⁷ Organ (1988,1990), ÖVD ile ilgili yapılan çalışmaların 1988 yılından sonra hızla arttığını, yapılan araştırmalarda genellikle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerine odaklanıldığını ve uygun iş tutumları sergileyenlerin örgütsel

¹⁰⁷ Gürbüz, a.g.d. , s.50.

vatandaşlık davranışı düzeylerinin daha yüksek olacağını beklenildiğini ifade etmektedir.¹⁰⁸

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bir organizasyonun etkin fonksiyon göstermesi bakımından görev alan işgörenlerin üzerinde akılcı davranışlar olarak gözlemlenmektedir. Araştırmalar sonunda extra rol davranışı kapsamına; diğerlerine yardım etme, gerekli olmadığı halde görev üstlenme, amirler ile iyi ilişkiler içerisinde olma, bireylerin üstlendiği görevlerle ilgili olarak şikayetçi olmama gibi durumlar girmektedir.¹⁰⁹

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgütün yararına olacak gönüllü davranışları yani örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyecekleri ortaya konulmaktadır.

1.10. TÜRKİYE'DE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır.¹¹⁰

Ülkemizde yapılan çalışmalarda "organizational commitment" kavramının iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buna göre bazı araştırmacılar bu kavramı, "örgütsel bağlılık" bazıları ise "örgütsel adanmışlık" şeklinde tanımlamaktadır. Ama daha ağırlıklı olarak örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmaktadır. Çünkü bağlılık; bireyin diğer işgörenlerle olan yakınlığını ifade eden özdeşleşme, birey ve

¹⁰⁸ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", Örgütsel Vatandaşlık, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne Sunulan Bildiri, Sakarya: 25-27 Mayıs 2007, s.185.

¹⁰⁹ Demirkıran, a.g.t. , s.91.

¹¹⁰ Güner Çöl, " Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2 (2006). www.isgucdergi.org (20.02.2008)

örgüt amaçlarının uygunluğunu simgeleyen içselleşme (adanmışlık) ve araçsal birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir kavram olarak ortaya konmaktadır.

Türkiye’deki örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Meyer&Allen (1990) tarafından geliştirilen üç unsurlu örgütsel bağlılık ölçeğinin çeşitli çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir.¹¹¹

Bu çalışmalardan biri, Eskişehir’de Günseli Acar tarafından 2006 yılında yapılan “Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama” isimli araştırmadır. Bu yüksek lisans tezinde demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi), örgütsel-görevsel (işten ayrılma niyeti, çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemesi, ilerleme olanakları) ve psikolojik faktörlerin (örgütsel adalet algısı) aile şirketlerinde çalışan personelin örgüte bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren, 15 aile şirketi kapsamında yapılan araştırmada anket yapılmış ve Meyer&Allen modeli kullanılmıştır.¹¹²

Araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilmektedir: Demografik faktörlerden birisi olan cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yaş ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki beklenilmesine rağmen, bu araştırmada çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Medeni durum ile örgüte bağlılık arasında anketlerin sonucunda anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Demografik faktörler arasında değerlendirilen eğitim düzeyi ve çalışma süresi ile örgüte bağlılık arasında beklenenin aksine iki faktörle de anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.¹¹³

Örgütsel-görevsel faktörlerden işyerinden ayrılma niyeti ile örgüte bağlılık arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Yine örgütsel-görevsel faktörlerden çalışanların çocuğunun kendi konumunda çalışmasını istemeleri, ilerleme olanakları

¹¹¹ Gündüz Çekmecelioğlu, “ İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri” , s.121.

¹¹² Acar, a.g.t. , s.128.

¹¹³ Acar, a.g.t. , s.128.

diğer bir ifadeyle kariyer fırsatları ile örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır.

Psikolojik faktörlerden literatürde genel kabul görmüş olan, örgütsel adalet algısı ile örgüte bağlılık arasında olumlu ilişki bu araştırmada da saptanmıştır. Örgütsel adalet algısının zayıf olan çalışanların, aynı zamanda örgüte güvenlerinin de zayıf olduğu görülmüştür.

Aile işletmeleri ve örgütsel bağlılığı ilişkilendiren çalışmalar Türkiye’de oldukça az rastlanmaktadır. Bağlılık ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde daha çok kamu örgütü çalışanları üzerinde araştırma yapıldığı gözlemlenmektedir. Aynı zamanda bu araştırmalarda bağlılık düzeyinin ölçüldüğü ve örgütsel bağlılığın iş tatmini, adalet algısı, güven, etik, güçlendirme, iş güçlüğü faktörleri ile ilişkilerinin incelendiğı görülmektedir..

Bu çalışmalardan biri olan ve on üç devlet üniversitesinde çalışan akademisyen ve idari personelin algıladıkları güçlendirmenin bağlılık türleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışmada akademisyenler ve idari çalışanlarca algılanan güçlendirmenin duygusal ve normatif bağlılığı arttırdığı saptanmıştır.

Ayrıca algılanan güçlendirmenin akademisyenlerde zorunlu bağlılığı azaltırken, idari çalışanlarda zorunlu bağlılığı etkilemediğı ve hem akademisyenler hem de idari çalışanların en güçlü olarak hissettikleri bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu saptanmıştır.¹¹⁴

¹¹⁴ Gündüz Çekmecelioğlu, “ İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”, s.122.

İKİNCİ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE İKİNCİ KUŞAK

2.1. AİLE İŞLETMELERİ

Gerek dünyada gerekse ülkemizde kurulmuş ve başarılı olmuş işletmeler büyük oranda aile şirketi hüviyetindedir. Bu yüzden bu şirketlerin, faaliyetlerini geliştirek devam ettirebilmelerinin ülkemiz ekonomik hayatı için çok önemli olduğu bilinmektedir.

Ekonomide bu kadar büyük bir öneme sahip olan aile işletmelerinin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Dünyada ve Türkiye’de bulunan aile işletmelerinin durumuna ve sahip oldukları özelliklere bu bölümde değinilmektedir.

2.1.1. Aile İşletmesi Kavramı Ve Önemi

Dünyada ve Türkiye’de, kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümünün aile işletmesi olduğu yaygın bir kanaattir.¹¹⁵ Aile işletmeleri üzerine yayınlanan makalelerde, dünyadaki aile kontrollü şirketlerin sayısının, tüm dünyadaki işletmelerin yüzde altmış beş ile seksen arası olduğu varsayılmaktadır. Bunların büyük bir bölümünün çok küçük ölçekli işletmeler olup, bir nesilden diğer bir nesile hiçbir zaman geçemeyeceği bilinmektedir. Ancak diğer bilinen bir gerçek ise, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde kırkını aile şirketleri oluşturmaktadır.¹¹⁶ Bu aile işletmelerinin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramla ilgili bir çok tanıma rastlandığı görülmektedir. Aile işletmelerini tanımlamak daha doğrusu aile şirketleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek oldukça zordur.

Aile işletmeleri ile ilgili yapılan tanımların her birinin konuyu başka bir yönden ya da farklı bir çekim merkezi açısından ele aldığı görülmektedir. Örneğin bazı

¹¹⁵ Nihat Erdoğan, **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, 1.baskı, İstanbul: İgiad Yayınları, 2004, s.55.

¹¹⁶ Melsa Ararat , “ Girişimcilikten Kurumsallaşmaya” , www.sabanciuniv.edu.tr. (13.01.2008)

tanımlarda aile işletmelerinin aile yönü ve kurucu kişilikleri ön plana çıkarılırken, bazılarında işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir. Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelikli olarak ele alınmaktadır.¹¹⁷ Aile işletmeleri ile ilgili yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında ise işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir.¹¹⁸

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurumdur.

Aile işletmeleri, birbirine kan bağı, evlilik ya da evlat edinme yoluyla bağlı olan bir ailenin bir ya da birden fazla üyesi tarafından yönetilen şirketleridir.¹¹⁹ Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır; aile yaşamsal unsurları içerir. İşletme ise, başka bir ucu temsil eder; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini ise rekabet alır. İşletme ve aile, zıt unsurlarla aile işletmelerinde bir araya gelir.

Belirtildiği üzere aile işletmeleri üzerine farklı bakış açılarıyla yapılmış tanımlar vardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Özalp (1971)'e göre; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferдин şirketin başında bulunması, o şirketin “aile işletmesi” olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir.¹²⁰

Feyzoğlu (1990)'na göre aile işletmesi; daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve tekeredeki

¹¹⁷ Meltem Onay Özkaya ve Canan Muter Şengül, “ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, **Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1 (2006), s.109.

¹¹⁸ İlhami Fındıkçı, “Family Firm in Turkey: The Struggle for Change”, **Family Business**, Volume 11, Number 13 (Winter,2005), s.17.

¹¹⁹ Patricia D. Olson ve Diğerleri, “The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability”, **Journal Of Business Venturing** , Volume 18, (2003) ,www.kou.edu.tr. , (01.08.2008), s.640.

¹²⁰ Çetin Bektaş ve Mehmet Ali Köseoğlu, “ Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 13 (Aralık, 2007) , s.299.

(ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şeklidir.¹²¹

Chua, Sharma ve Chrisman (1996)'a göre ise aile şirketleri; aynı aileden olan bireyler tarafından sahip oldukları güçle yönetilen, nesilden nesile geçen, bu formal yapının sürekli takibini esas alan ve uzun vadeli bakış açısıyla düşünülen şirketlerdir.¹²²

Koçel (2005)'e göre; işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşan yapılardır.¹²³

Belirtilen tanımlar ışığında, “aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği işletmelerdir” şeklinde tanımlanabilmektedir.

2.1.2. Aile İşletmelerinin Kurulma Nedenleri

İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede önemli bir fonksiyonu üstlenen işletmelerin kurulma nedenleri farklı farklıdır.

Aile şirketlerinin kurulma nedenleri dört ana noktada ele alınabilir. Bu sebeplerden ilki, içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. İçerisinde yaşanan koşullardan bir kısmı kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken, diğer bir kısmı engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat

¹²¹ Necmettin Feyzoğlu , **Aile Hukuku**, 3. basım, İstanbul:Filiz Kitabevi, 1990, s.13.

¹²² Pramodita Sharma, James J. Chrisman ve Jess H. Chua, “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges” , **Family Business Review**, Volume 10, No 1 (Spring, 1997) , s.2.

¹²³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları,2003, s.17.

yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların firma sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri... vb. kişileri yeni firma kurmak için teşvik ederken, yeterli sermayeye sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması veya ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar... vb. ise yeni firma kurma arzusunun azalmasına neden olur. Dolayısıyla, itici güçlerin durdurucu güçlerden fazla olduğu noktada kişi yeni firma kurmaya teşebbüs edebilir.¹²⁴

Kişiyi yeni firma kurmaya teşvik eden ikinci unsur ise, sahibi olunan işletmenin yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olma isteğidir. Bağımsız hareket etmek, başkalarını sevk ve idare etmek, patronlarla yaşanan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler.

Aile şirketi kurmayı teşvik eden üçüncü neden ise, ailenin mal varlığı ve geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak, onlara iş olanağı yaratmak ile ilgilidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir. Bunu hem bir yatırım hem de ticari amaçlı düşünebilir. Kurulan şirkette hem aile bireyleri istihdam edilir, hem de elde edilen gelir aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılır.

Aile şirketleri, az gelişmiş ekonomilerde, gelişmişlere oranla daha büyük bir paya sahiptir. Bu durumun nedenleri arasında, yapısal ve kurumsal çerçevenin yetersizliği çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu ülkelerde, adete ve sözleşmelerin geçerliliğine karşı güvensizlik, aile mensupları dışında kalanlara güven duymama eğilimini güçlendirmektedir. O nedenle de, iş sahipleri, aileden olmayan kişilerle ortaklıklar kurmak ya da iş yönetimini bunlara devretmek konusunda çekingen davranmaktadırlar.¹²⁵ Bu da aile işletmelerinin kurulma nedenlerinin sonucudur.

¹²⁴ Ateş, a.g.t. , s.4.

¹²⁵ Bülent Eczacıbaşı , “ Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.XVII.

2.1.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan, kendilerine özgü birtakım özellikler vardır.

Aile işletmelerinin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹²⁶

- Bu işletmeler genel olarak müteşebbisin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.
- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır.
- Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir.
- Kurumsallaşamama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.
- Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.
- Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir.
- Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.

2.1.4. Aile İşletmelerinde Kurucu Ve Diğer Aktörler

Aile işletmelerinin, kurucu tarafından ortaya konan çok önemli bir eser olarak görülmesinden dolayı aile işletmelerinde kurucu çok önemli bir pozisyona sahiptir. Yani işletme, kurucu ile neredeyse özdeşleşmiş durumdadır.

¹²⁶ Tamer Koçel, “Aile İşletmeleri”, **Milliyet**, 12 Aralık 1990, www.milliyet.com.tr , (13.02.2008), s.2.

Aile işletmelerinin kurucuları yönetim tarzlarına göre belli sınıflara ayrılmaktadır. Aile işletmesi kurucuları yönetim tarzları bakımından üç başlıkta toplanmaktadır:¹²⁷

- Merkeziyetçi: İşletme sahibi kurucu, her konuda tek söz sahibidir.
- Katılımcı: Sahip olduğu yetki ve sorumlulukları kurucu başkalarıyla (ortak veya profesyonel çalışan) paylaşır.
- Profesyonel: İşletme sahibi ve diğer aile üyelerinin işin icrasında yer almamalarıdır.

Her kurucu türünün işletmenin yönetimi ve yönetimin sonraki kuşaklara devri konusundaki davranışları farklı farklıdır. Örneğin merkeziyetçi yönetim tarzına sahip işletmelerde, işletme tamamen tek bir kişinin yani kurucunun egemenliğinde dolayısıyla dar bir bakış açısıyla hayatını idame ettirmek zorundadır. Bu tip işletmelerde profesyonelleşmeyi fikir olarak kabul ettirmek ve akabinde uygulamaya koymak oldukça zordur. Çocuklar genelde kontrol altında tutulurlar. Katılımcı yönetim tarzına sahip işletmeler merkeziyetçi yönetim tarzı ile yönetilen işletmelere göre daha esnektir ve hareket alanları daha geniştir. Değişikliklere ve yeniliklere ayak uydurma imkânları daha fazladır. Daha çok çocukların işletmeye bağlılığı üzerinde durulur. Bu tarz işletmelerde profesyonel yönetim tarzını ortaya koymak çok daha kolaydır. Bu bilgiler ışığında günümüzde hedeflenen yönetim tarzının profesyonel yönetim tarzı olduğunu anlamak hiç de zor değildir. Profesyonel yönetim, şirketlerde sistemden maksimum verim alınabilmesi için kullanılan en uygun model ve dolayısıyla çağımızın gereğidir. Bu yönetim tarzına sahip işletmelerde yönetim ve beceri aile dışındaki yöneticiler üzerine konumlandırılır. Çocuklar bazen yönetime teşvik edilir bazen de edilmez. Tabi bu tarz işletmelerde aile bireyleri ve aile dışından olan yöneticiler arasında çatışma çıkma olasılığı yüksektir.

¹²⁷ Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayıncılık,2001, s.28.

2.1.5. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyürler. Aile işletmeleri yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristik özellikler göstermektedir. Aile işletmelerinin yaşam evrelerini tanımlamakta, işletmenin yaşam dönemleri yanında, aile üyelerinin kimler olduğu, aile üyelerinin işe başlama, yönetim ve işi devretme uygulamaları belirleyici olmaktadır.¹²⁸

Yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler gösteren aile şirketleri,¹²⁹

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
- Kompleks aile şirketleri ve
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir.

Aile işletmelerinin birinci evresinde kurucu; tutum ve değerleriyle işletme kültürünü etkilemekte, işletmenin idaresi ve kontrolünü neredeyse tamamen elinde tutmaktadır. Yani kurucu patron; işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenmekte ve tüm faaliyetlerde neredeyse tek karar verici durumda bulunmaktadır.

Kurucu kontrolündeki birinci nesil aile şirketlerinin en önemli özelliği merkeziyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu yapı müşteri ihtiyaçlarına ve pazarın gerektirdiklerine hızlı adaptasyonun önemli olduğu firma büyümesinin ilk evreleri sırasında iyi işler. Fakat firma boyut olarak büyüyüp tek kişi tarafından yönetilemeyecek duruma geldiğinde işletme sahibi yeni bir yönetici istihdam ederek mevcut işlerinin bir kısmını ona devretmek durumunda kalabilir.

¹²⁸ Nihat Erdoğan, a.g.e. , s.58.

¹²⁹ Rıdvan Günel, “ **Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**” , (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005) , s.15.

Birinci nesil aile şirketi evresinde girişimci çocuklarını sembolik olarak şirkete hissedar yapar. Aslında bu durum genç neslin geleceğinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından önceden belirlenmesi durumudur.

Bu dönemde uygun bir örgüt yapısı oluşturup oluşturamamak ve aileye az zaman ayırmak sık karşılaşılan problemlerdir.¹³⁰ Tabi bunun doğal bir sonucu olarak girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verdiği için ve müşterileriyle doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya, şirket ise büyümeye başlar. Mülkiyetin tek kişide toplandığı birinci nesil aile şirketlerinden daha karmaşık bir yapı olan büyüyen ve gelişen aile şirketine geçiş, beraberinde yetki ve sorumlulukların belirlendiği, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulduğu, formel bir yapıyı getirmektedir.

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresinde, kardeşlerin ortaklığı söz konusu olup, onlar da işletmenin yönetimi ve kontrolünde yer almaktadır. Aile üyelerinin bu evrede işletmede görev alma isteğinin oluştuğu ve yavaş yavaş işletmede çalışmaya başladığı görülür. Bu evrede aile üyelerinin sayısının artması, bu bölümün sonlarına doğru değinilecek olan, kalabalık aile sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Aile üyelerinin kalabalıklaşması, ihtiyaç ve beklentilerin farklılaşmasına neden olmakta, bu durum ise çatışmalara neden olabilmektedir. Bu evrede aile, yönetimde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetime ihtiyaç duymaya başlamaktadır.¹³¹ Yine bu evrede hizmetler ve ürünler tüketiciler tarafından bilinir ve talep edilir. Bununla birlikte, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu ve aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında işletmenin aracılık görevini üstlendiği bu evrede görülür.¹³² Kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi ile işletmenin büyümesi nedeniyle pek çok sayıda profesyonel yönetici bulunmaktadır.

Kompleks aile şirketleri olgunluk aşamasında yer almaktadır. Bu aşamada büyüme giderek azalan bir seyir izlemektedir. Yani şirket büyümekte ancak

¹³⁰ Nihat Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003, s. 33.

¹³¹ Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, s.33.

¹³² Karpuzoğlu, a.g.e. , s.103.

büyümenin hızı, gelişen ve büyüyen aile şirketi evresindeki kadar hızlı olmamaktadır. Ancak işletme ürün ve hizmet satışında azami seviyeye erişmektedir. Satış hacmindeki artış karlılığı da artırır. Bu dönemde işletmenin borçlanma kapasitesi güçlenirken borçlanma ihtiyacı da bir o kadar azalmaktadır.

Bu evre işletmenin piyasada olumlu firma imajına eriştiği, rakipleri, müşterileri ve tedarikçileri karşısında güç kazandığı bir evredir. Yoğun rekabet ortamında güçlü firma imajına sahip kompleks aile şirketi piyasaya karşı duyarlı olmakla birlikte aynı zamanda piyasayı da etkiler konumdadır. Ürettiği mal ve/veya hizmetler ve pazarlama taktikleri çoğunlukla diğer firmalar tarafından taklit edilir. Kullandığı yeni teknoloji ve ürettiği yeni ürünler rekabet koşullarını farklılaştırır.¹³³

Olgunluk evresindeki kompleks aile şirketlerinin özellikleri; gelecekte işletmenin bulunmak istediği noktaya ulaşmasında izlenecek stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesinde kullanılacak stratejik planların varlığı, takım çalışmasına önem verilmesi, varlıklarını sürdürebilmek için değişen koşullara uyum sağlayabilecek örgüt yapıları ve toplumsal sorumluluk olarak sıralanmaktadır.¹³⁴

Aile şirketlerinin gelişim evrelerinin son aşaması, bünyelerinde yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu, sürekli olmayı başaran aile işletmeleri aşamasıdır. Bu evrede işler ön planda olduğundan, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Bu şekilde iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılması desteklenmiş olur.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin özellikleri arasında; diğer misyon, vizyon, strateji, plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde durmaları, bu şirketlerin karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanmaları,

¹³³ Günel, a.g.t. , s.19.

¹³⁴ Karpuzoğlu, a.g.e. , s.105.

bireylerin ve departmanların ayrı ayrı başarısından çok işletmenin bütününün başarısına önem vermeleri yer almaktadır.

Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bir kısmının ilk iki evrede olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında az sayıda da olsa bazı aile işletmelerinin üç ve dört numaralı evreye ulaştıkları görülmektedir.¹³⁵

2.1.6. Aile İşletmelerinin Yapısı

Mülkiyet dağılımının ve dolayısıyla idare üzerindeki etkisinin iyi tarafından bakıldığında aile firmaları üç temel şekilde karşımıza çıkar: Kurucu Kontrolündeki İşletme, Kardeş Ortaklığı ve Kuzen Konsorsiyumu. Aile şirketlerinin bu temel şekilleri şirketin içinde bulunduğu nesnel aşamalar ile ilişkilendirilmiştir.

2.1.6.1. Tek Patronlu Aile İşletmeleri

Tek patron ya da kurucunun kontrolündeki dönem, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişinin elinde olduğu dönemdir. Eğer başka hissedar varsa bunlar genelde çok düşük oranda hisse sahipleridir ve mülkiyet otoriteleri zayıftır. Bu tip işletmelere “girişimci işletmeler” de denir. Ancak tüm kurucu kontrolündeki işletmeler girişimci işletmeler değildir. Tek patron aile şirketleri büyüklük açısından çok farklılık gösterirler. Genellikle orta büyüklükteki şirketlerdir. Bu dönemdeki aile şirketlerinin çoğunda çekirdek ailenin üyeleri çalışır. Bu aile şirketlerinin çoğunluğunda yönetim kurulu, aile üyelerinden oluşur ve bu üyeler kâğıt üzerinde ya da onaylayıcı tiptedir. Mintzberg'in girişimcilik modeline göre, işletmeyi kuran veya atalarından devralan güçlü bir lider vardır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi olan bu lider, firma kurmak veya devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır.¹³⁶

Kurucu-sahip, firmanın kurucusu olduğundan firma kültürünün birçok yönüne nüfuz eden bir statüye sahip olur. Böyle şirketlerin örgütsel kültürünün, kurucudan etkilenmesi kaçınılmazdır ve işletme kurucusunun dünya görüşünü yansıtır.

¹³⁵ Nihat Erdoğan, a.g.e. , s.59.

¹³⁶ Ateş, a.g.t. , s.27.

Bu üstünlüklerin yanında tek patronlu olmanın dezavantajları da şüphesiz vardır. Tek patronun herhangi bir zaman diliminde işten kopması durumunda, işler de duracaktır. Çünkü işler ona bağlanmış vaziyettedir. Bu da göstermektedir ki, tek patronlu şirketlerin her an riski vardır, bunun için ikinci üçüncü kişilerin yetiştirilmelerinde işin devamı açısından büyük yarar vardır. Baba işin devamı açısından ailenin diğer fertlerine işin devamını çok iyi anlatmalıdır. Aile bireylerinin bakış açılarının işin devamından yana olmasını sağlamalıdır.¹³⁷

2.1.6.2. Kardeş Ortaklığı

Kardeş ortaklığı, iki ve ya daha fazla kardeşin kontrolündeki işletmeler olarak tanımlanabilmektedir. Bazı şirketler kardeş ortaklığı şeklinde de kurulmuş olabilirken bazılarında ise ailenin bir önceki nesilden bazı üyelerinin hissesi olabilir ama mülkiyet etkisi azdır. İki veya daha çok kardeş çoğunluk hisselerini elinde bulundururlar. Her ikisi de işte fiilen çalışıyor olabilirler. Bu durumda gelirin paylaşımında çok büyük sorunlar yaşanmayacaktır. Kardeşlerden biri çalışıyor diğeri veya diğerleri işte çalışmıyorsa bu durumda gelirin paylaşımında sorunlarla karşılaşılabilir. Bu tip sorunlar ortaya çıktıkça, kardeşler arasında ve diğer aile bireyleri arasında çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Çatışma ortamı ise şirketi çöküşe sürükleyebilir. Onun için kurumsallaşmanın gereği olarak böyle durumlarla karşılaşmadan önce, önlemler alınmalı, bu tip sorunlarla karşılaşıldığında önceden nasıl hareket edileceği bilinmelidir. Bu da işin anayasasının yazılmış olmasına bağlıdır.¹³⁸

Kardeş ortaklığı olan şirketler, kurucunun kontrolündeki şirketlerden daha büyüktür. Bazı aile şirketlerinde kardeşler mülkiyet kontrolüne sahiptirler ve kurucu işletmenin yönetiminde aktiftir. Bu tip şirketler her iki dönemi de içerdikleri için “melez” olarak tanımlanır.¹³⁹ Bu şirketlerde babanın otoritesi devam ettiği sürece işletme, tek patronlu işletme özelliğini sürdürür. Bir başka kardeş ortaklığı ise, kardeşlerden birinin ebeveyn gibi liderlik rolünü üstlenmesi ve tek patronlu işletme

¹³⁷ Remzi Soylu, “Aile İşletmelerinin Yapısı (İkinci Bölüm)”, 30.07.2003. http://www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_2.html (21.08.2008), s.2.

¹³⁸ Soylu, a.g.m. , s.2.

¹³⁹ E. Kelin Gersick ve Diğerleri, “**Generation to Generation: Life Cycles of Family Business**”, Mass:6, Boston: Harvard Business School Press, s.43.

özelliklerini benimsemesi ile gerçekleşir. Bu durum daha çok kardeşler arası yaş farkının fazla olduğu şirketlerde geçerlidir. Babaerkil (paternal) tarzı ile ebeveyn rolünü üstlenen kardeş, diğerleri ile çatışmaya eğilimlidir.

Bir diğer kardeş ortaklığı şekli de, şirketin vizyonuna en yakın, diğer kardeşlerin saygı duyduğu ve açık iletişim kurduğu kardeşin, diğerleri tarafından lider olarak seçilmesi ile oluşturulmaktadır. Kurucu tarafından, birinci kardeş (First-among equals) lider ya da yönetici olarak seçilir. Ama bu durumun bazen ailelerde, kardeşler arasında rekabet ve olumsuz duygular oluşmasına ve huzursuzluğa neden olduğu görülmektedir.

Kardeş ortaklığının en çok tartışılan şekli ise, kolektif liderlik ya da rotasyon usulü liderlik ya da lidersiz yapı gibi kardeşler arasında eşitlik ilkesini benimseyen uygulamalardır. Bu uygulamalar klasik organizasyon teorisine terstir. Bu konuda pek çok işletmeci, örgüt yönetiminde mülkiyet gücünün paylaşılamayacağını belirtir ve bu uygulamaların işletmeye zarar vereceğini dile getirir. Levinson, mülkiyet ve yönetimin kardeşler arasında paylaşılamayacağını öne sürmektedir.

Kardeş ortaklığındaki aile şirketlerinde yukarıda da değinildiği gibi bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların en belirginleri ise; hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması kurmak, şirkette çalışmayan hissedarların rollerini belirlemek, sermayeyi muhafaza edip büyütebilmek, kardeşler arası hizipleşme (kendi ailelerine öncelik verme) eğilimini kontrol edebilmek olarak sıralanabilmektedir. Kardeşler arasında oluşan ortaklıklarda, kardeşler arasında çok az olan sorunlar, gelecek yıllarda büyüyen çocukları nedeniyle çoğalmaya başlar. Her kardeş kendi çocuğunun iyi olduğunu, yükselmesi gerektiğini düşünür. Bu da önceleri çok iyi geçinen kardeşler arasında hizipleşmeleri ve çatışmaları başlatır. Böyle bir olasılığın da göz ardı edilmemesi gerekir.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Soylu, a.g.m, s.2.

2.1.6.3. Kuzenler Konsorsiyumu

Adından da anlaşılacağı gibi bu aşamada şirkette hissedar olan pek çok kuzen bulunmaktadır. Kuzenler konsorsiyumunda, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı daha belirgin ortaya çıkmaktadır. Yapı olarak kardeş ortaklığına benzerlik göstermektedir. Bu yapıdaki şirket en az on ve üzeri ortaktan oluşur. Şirketin bu aşamaya gelmesi en az üç kuşak gerektirdiğinden kuzen ortaklıkları diğerlerine göre çok daha karmaşık yapıya sahiptir. Bu nedenle temel sorun aile ve hissedarlar grubunun karmaşık yapısını yönetebilmektir.

Kardeş ortaklığındaki kardeşlerin, çocuklarına çok farklı oranlarda hisse bırakmaları nedeniyle aile işletmelerinin mülkiyet yapısı karmaşık hale gelir. Öte yandan, kuzenlerin aynı anne-babadan olmamaları, farklı akrabalar ve servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini daha az içten ve daha politik hale getirebilir. Bu karmaşıklığı yönetebilmeyi başaran aileler, aile üyesi olmak ile şirket hissedarı olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi çizebilen ailelerdir.¹⁴¹

Aile şirketlerinde yönetim kurulunun etkili olarak çalışmadığı bir gerçektir. Kuzen ortaklığı aşamasında ortak sayısı arttığı için yönetim kurulunun önemi artar. Bu yönetim kurulu, çoğunlukla aile üyelerinden oluşur ve bu yönetim kurulunun gündemini işletmenin stratejik konuları yerine kişisel konular oluşturur. Strateji oluşturmada yetersiz ve güçsüz kalır. Karar verme süreci, ailenin tüm bireylerinin eşit olması temeline dayanan bir yapısal oluşum olması nedeniyle zayıflar.

Kuzen konsorsiyumunda sıklıkla karşılaşılan bir diğer sorun; kuzenlerden herhangi birinin hisselerini satma isteğidir. Bu durum aile şirketini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda aile içi piyasanın oluşturulması gerekir. Hisseleri değerlemek oldukça zor bir iştir. Tarafsız ve adil olmak esas olmalıdır. Hisselerin değerlendirilmesi sürecinde dışarıdan profesyonel yardım almak, yasal ve vergi ile ilgili tüm detayları değerlendirmek önemlidir. Bu yüzden “Hissedarlar Sözleşmesi” çerçevesinde, hissedarların paylarını satış kuralları, önceden belirli standartlara oturtulmalı ve şirketin bu uygulamadan zarar görmesi engellenmelidir.

¹⁴¹ Gersick ve Diğerleri, a.g.e. , s.50.

Aile şirketlerinin tüm aşamalarında var olan ancak kuzen ortaklığı döneminde artan bir başka sorunu da halka açılma kararıdır. Kuzen ortaklığı aşamasında, bazen şirketin sermaye ihtiyacı bireysel katkılarla giderilemez. İşte bu durumda şirket yeterince büyük ise ve daha da büyümeyi istiyorsa, hisselerini halka satarak sermaye oluşturur. Ailenin mülkiyet kontrolü zayıflar, aile dışından oluşan yönetim kurulu şirkete yön verir, ancak şirkete büyük oranda nakit girer. ABD'deki aile şirketlerinin ancak %2'si halka açılır, halka açılanların ise büyük kısmı sadece %20–30 oranında hisse sattıkları için şirketler ailenin kontrolündeki şirket özelliğini muhafaza eder.¹⁴²

Halka açılmanın temel yararları; daha çok sermaye elde ederek büyüme, daha profesyonel olma, rekabetin içinde olma, yetenekli yöneticiler için daha iyi kariyer olanakları oluşturma olarak ortaya konulurken, zararları ise; bağımsız karar verememe, halka açıklama yapmanın zaman ve para maliyeti, kısa dönem finansal getiri baskısı olarak ortaya konmaktadır.

2.1.7. Aile İşletmelerinde Yönetimin Yapısı

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Diğer bir ifadeyle yönetim, başkaları aracılığıyla bir amaca ulaşmak için girişilen işler ve faaliyetler toplamı, işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme, yürütme, faaliyet ve çabalarıdır.

Tüm işletmelerde söz konusu olan işletme yönetiminin ilke ve kuralları, genel olarak aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmelerinde yönetim yapısı diğer işletmelerde de olduğu gibi, genelde tepe yöneticisinin öngörüsüyle belirlenir. Genel olarak bu tür işletmelerde üç tür yönetim görülür:¹⁴³

Monarşi nitelikteki merkeziyetçi yönetimde tepe yöneticisi çalışanların istekleriyle ilgilenip, onları korusa bile çalışanlara söz hakkı tanımaz. Karar

¹⁴² Gersick ve Diğerleri, a.g.e. , s.55.

¹⁴³ Ahmet Talat Us, “ Aile Şirketleri ve Yönetim”, www.iky.com.tr (22.01.2008).

mekanizmasının başındaki aile fertleri nihai karar alma yetkisini elinde bulundurur ve bu durum da çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını engeller. Bu yapıdaki şirketlerde, özellikle tepe yöneticisi değiştiğinde yerine gelen kişiyle diğer çalışanlar arasında sağlıklı karar verilmesini sağlayacak ve kurum kültürü oluşturacak bir ortam sağlanamaz. Sonuçta, şirket içinde karışıklık yaşanması kaçınılmaz hale gelir.

Katılımcı yönetimlerde ise, şirket sermayesinin büyük payı aile bireylerine ait olsa bile şirkette, alanında uzmanlaşmış kişilere de yer verilir. Nispeten profesyonel bir yaklaşımla, ailevi değerlerin yanında iş değerleri de önemsenir. Aile bireyleri ile dışarıdan gelen uzmanlar arasındaki çatışma ise iş bölümü yapılarak önlenir.

Profesyonel yönetimde, şirket sahipleri ve diğer aile bireyleri şirket faaliyetlerinde bizzat görev almaz. Şirketle ilgili stratejik kararlarda aile bireyleri karar alırken, işletmenin yönetiminden sorumlu olanlar yöneticiliği meslek edinmiş olan uzmanlardır.

2.1.8. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Aile işletmeleri, hemen hemen dünya ekonomilerinin tamamında büyük bir çoğunluğu oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde kurulmaktadır. Bu nedenle ülkelerin ekonomik gelişmişliklerinde çok önemli bir paya sahiptirler. Aile işletmeleri, sahip oldukları bir takım üstünlükler yanında birtakım zayıf yönlere de sahiptirler. Bu nedendir ki küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin yolu stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır.¹⁴⁴

Stratejik yönetim ve stratejik planlama sürekli krizlerin ve sorunların yaşandığı iş dünyasında küçük işletmelerin daha rasyonel davranmalarına yardımcı olan bir yönetim yaklaşımı veya süreci olarak nitelendirilebilmektedir. Stratejik düşünce; küçük işletmelerin kriz dönemlerini daha az zararla, hatta bazı durumlarda karlı geçirebilmelerini sağlayabilecek bir yönetim anlayışıdır.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Mustafa Fedai Çavuş, “ Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim” , **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2 (2005), s.162.

¹⁴⁵ Nazan Yekikalan, ”Aile Şirketlerinde Çatışma Ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12 (2/2006), s.205.

Yukarıda ifade edildiği üzere aile şirketleri, aile değerleri ve dinamikleri ile işletme değerleri ve dinamiklerini bir arada barındıran bir örgüt yapısına sahiptir. Bu durumda aile şirketleri bir yandan işletme değerleri vasıtasıyla işletmenin sürekliliğini sağlamaya çalışırken, öte yandan ailenin dağılmasını önlemek ve aile bütünlüğünü korumak için çaba göstermektedirler.¹⁴⁶ Yani aile şirketlerinde sadece işletmeye dönük stratejik planların yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda aile değerlerine ilişkin konuların da planlama sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir. Birbirleri üzerinde yoğun bir etkileşimin olduğu bu iki değer sisteminin birlikte ele alınması gerekmektedir.

Aşağıdaki sorular bir stratejik bir planın şekillenmesini sağlar:

- Girişimcinin işte benimsediği ve çocuklarının da çalışan yetişkinler olduklarında benimsemelerini istediği temel değerlerin neler olduğu,
- Yarın farklı bir alanda yeni bir girişime başlanacak olsa sektör ne olursa olsun hangi temel değerlerin yeni örgütte de değişik kılınmasının gerektiği,
- Rekabette dezavantaj haline bile gelse hangi değerlerin korunacağı,
- X hizmetlerinin ne için verileceği, X ürünlerinin ne için üretileceği,
- Şirketin çalışanlarca nasıl görünmesi gerektiği,
- İşletme varlığının temel amacının ne olduğu,
- Ortaklara karşı sorumlulukların neler olduğu,
- Temel müşterilerin veya kilit piyasa bölümlerinin hangileri olduğu ya da olacağı,¹⁴⁷
- Başlıca ekonomik sorumlulukların neler olduğu ya da olması gerektiğidir.

Dolayısıyla, aile şirketlerinin gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı bugünden belirlemeleri ancak stratejik planı şekillendiren bu soruların cevaplandırılmasıyla mümkün olabilecektir. Stratejik planlama ile aile şirketleri karşılaştıkları fırsatları amaçlar dâhilinde ele alarak, mevcut koşulları kendilerine fırsatlar yaratacak şekilde yönlendirebilecekler ya da olası tehlike ve tehditleri önceden tahmin ederek bünyelerini dış çevre koşullarının olumsuz etkilerinden

¹⁴⁶ Pramodita Sharma, James J. Chrisman and Jess H. Chua, “ Strategic Management Of The Family Business: Past Research and Future Challenges”, s.2.

¹⁴⁷ Ali Korhan Özen, “ **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Sürdürülebilirliğinin Temeli**”, (Yüksek Lisans Projesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) , s.19.

koruyabileceklerdir. Belirtilen işlevleri yerine getiren aile şirketlerinde, iş ve aile kültürü birbirlerinden ayrılarak, iş değerlerinin aile değerlerine nazaran öncelik taşınmasında ve dolayısıyla şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin yükseltilmesinde önemli bir adım atılması mümkün olabilecektir.

Aile şirketlerinde ileriye dönük planlama yapılmadığı zaman yönetimi üstlenen aile bireyinin (baba, anne, amca, dayı vb.) ölmesi ya da çalışamayacak duruma gelmesi halinde aile üyeleri arasındaki çatışma, şirket politikalarındaki belirsizlik işletmenin geleceğini tehlike altına sokabilmektedir. Zamanında bir vasiyin atanmaması, halefin belirlenmemesi durumunda yeni yöneticinin tayini zaman alacaktır ve bu sırada çatışmalar artacaktır. Bu da şirket için zaman kaybı ve başarısızlık demektir.¹⁴⁸ Ve böyle bir pozisyon da, işletmenin kurumsallaşma yolunda ilerlemesini engelleyen çok önemli bir durumdur.

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama nedenlerinin temelinde, şirketlerin genelde kurumsallaşmayı başaramamalarının veya kurumsallaşma düzeylerini yeterince yükseltememelerinin yattığı görülmektedir. Kurumsal bir yapıya sahip olmak; aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını, stratejik planlama yapılmasını, aile şirketlerine özgü miras, varis, emeklilik, kuzen, acil durum planlarının mevcudiyetini, bir astın bir üste bağlı olmasını, aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirine denk olmasını, asta uygun motivatörlerin kullanılmasını sağlar. Bunların yanı sıra sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kullanılmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır.¹⁴⁹

Aile işletmelerinde stratejik yönetimden bahsederken aile olgusunun (aile kültürü, değerleri, aile fertleri arasındaki ilişkiler, yeni neslin katılımı, yönetimin devri-lider değişimi vb. konuların) dikkate alınması gerekliliği vurgulanmalıdır. Çünkü bu konuda yapılan çalışmalarda, aile işletmelerinde stratejik yönetim çerçevesinde yapılacak uygulamalardan hedeflenen sonuçlara ulaşılabilmesi ve buna bağlı olarak da işletme performansının arzu edilen seviyeye ulaşmasının, stratejik

¹⁴⁸ Nevzat Tetik ve Osman Uluyol, “Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları”, İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım, 2005, s.13.

¹⁴⁹ Karpuzoğlu, a.g.e. , s.158.

yönetim sürecinde aileye ilişkin hususların dikkate alınmasıyla mümkün olabileceği belirtilmektedir.¹⁵⁰

Aile işletmelerinin stratejik yönetim uygulama ve anlayışının niteliği ile ilgili olarak Nihat Alayoğlu (2006) tarafından Türkiye genelinde farklı illerde faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada 146 aile şirketine anket uygulanmıştır. Verilerin analizi ile elde edilen bulgular, işletmelerin yarısından fazlasının stratejik yönetim anlayışına sahip oldukları konusunda ipucu vermektedir. Ancak elde edilen sonuçlar, aile işletmelerinin stratejik işletme planları yaparken aileye ilişkin meseleleri gözardı ettiğini göstermektedir. Ayrıca yönetim felsefesi olarak değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin ne yeterince iş odaklı ne de yeterince aile odaklı oldukları ortaya çıkmaktadır. Yine sonuçlara göre aile işletmelerinin iş odaklı olma düzeylerinin işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, aile odaklı olma düzeylerinin ise anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Yani çalışan sayısı fazla olan işletmelerin iş odaklı olma düzeyi çalışan sayısı az olan işletmelere göre daha yüksektir.¹⁵¹

2.1.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Yönetim ve organizasyon için vazgeçilmez öneme sahip olan kurumsallaşmanın aile işletmeleri olarak adlandırılan ve kendilerine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha büyük bir öneme sahip olduğu apaçık bir gerçektir. Çünkü aile, duygusal ilişkilerin hâkim olduğu bir birlikteliktir. Şirket ise mantık ve bunun uzantısı olan kuralların hâkim olduğu bir sosyal kurumdur. Bu kadar duygu yoğun bir yapının ticari amaçlara yönelmesi belirli kurallar gerektirir ve sıkıntı tam da bu noktada ortaya çıkar. Kurumsallaşma, değişen çevre şartlarına bir işletmenin uyum sağlamasını temin etmek için, fonksiyonel birimler arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve işletmenin kendine özgü kimliğini kazanması

¹⁵⁰ Nihat Alayoğlu, “ Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, ss.548–549.

¹⁵¹ Alayoğlu , “ Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, ss. 545–558.

sürecidir.¹⁵² Görüldüğü üzere duyguların baskın olduğu bir yapı olması nedeniyle aile şirketinin kurumsallaşması çok daha önemlidir.

Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ ölçeğindeki işletmelerin önemli bir kısmı aile şirketi özelliklerine sahiptir. Buna karşın aile kontrolündeki işletmelerin pek azı devamlılıklarını uzun dönemler sürdürebilmektedir. Bunun temel nedeni gerek ülkemizdeki gerekse diğer ülkelerdeki işletmeler açısından benzer noktalara dayanmakta ve genel anlamda kurumsallaşamama olarak adlandırılmaktadır. Her ne kadar aile şirketlerinin iş stratejisi oluşturmaları ve şirketlerinin kurumsallaşması önemliyse de, en az onlar kadar ve bazı durumlarda bunlardan da önemli hale gelebilen bir diğer unsur da aile ilişkilerinin kurumsallaşması gerekliliğidir.

Bir aile işletmesinin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında farklılıklar bulunmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması, kurumun işleyişi ve sürdürülebilirliği ile ilgilidir. Ailenin kurumsallaşması ise, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının yazılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Aile anayasasının yazılması bu yapının oluşumunda ailenin kurumsallaşmasında ilk adımı oluşturacaktır.¹⁵³

Türkiye’de “kurumsallaşma” işletmeleri; sürekliliği ön planda tutan, işlerin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten uzaklaşmış örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak algılanmaktadır. Kurum olmak ön plandadır. Kurumsallaşan işletmelerin belirsizlik ortamlarından kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyet göstereceği, yönetimin devamlılığının sağlanacağı, işlerin ve eylemlerin sistematik bir şekilde yürüyeceği varsayılmaktadır.

Yukarıdaki alıntılardan uluslararası yazın ile Türkiye’deki kurumsallaşma anlayışının birbirinden oldukça farklı anlamlarda kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun bir nedeni kurum ve kurumsallaşma sözcüklerinin Türkiye’de gerekli gereksiz, gerçek anlamı üzerinde düşünülmeden kullanılmasıdır. Ayrıca

¹⁵² Mahmut Özdevecioğlu, “ Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller” , **Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2 (Ağustos, 2004) , s.116.

¹⁵³ Onay Özkaya ve Şengül, a.g.d. , s.111.

kurumsallaşma konusunda yazılmış eserlerde dile getirilen düşünceler, geliştirilen perspektifler genellikle uluslararası yazın incelenmeden oluşturulmakta, referans olarak Türkiye’de yapılan çalışmalar gösterilmektedir. Bu durum ise iki yazının birbirisiyle ilişkisinin en alt seviyede kalmasına neden olmaktadır.

Kurumsallaşma; işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci, şeklinde ifade edilir.¹⁵⁴

Aile işletmelerinde paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar almada ve uygulamada süratli olmayı sağlayabilmektedir. Ancak nesiller ilerledikçe ve aileler büyüdükçe iş ve aile rollerinin birbirine karışması, işle ilgili konuların aile ilişkilerini zedelemesi, paylaşım esaslarının belirsizliği, duygu ile mantığın karıştırılması aile işletmelerinin sonunu hazırlamaktadır. İşletmelerin nesiller boyu gelişmesini sağlayan ailelerin ortak özellikleri; “aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırabilmeleri” ve bunlardan her birinin çözümü için “ayrı mekanizmalar oluşturmaları” olarak belirtilerek kurumsallaşmaya işaret edilmektedir.¹⁵⁵

Şirket sahibi açısından bakıldığında ise kurumsallaşma kararının verilmesi oldukça güçtür. Fakat yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından bakıldığı zaman ise bu bir gerekliliktir. Bir girişimci için uzun vadede önemli olan, muhakkak ki yarattığı eserin sürekli büyüyerek devamlılığını sürdürebilmesidir. Zamanında kurumsallaşma kararını verirken duyulan burukluğun ödülü, uzun vadede, eserin gittikçe büyüyerek süreklilik kazanmasıdır.

Türkiye’de faaliyet gösteren başarılı ve nispeten büyük ölçekli aile şirketlerinde kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş yönünde yoğun çabalar görülmektedir.

¹⁵⁴ Karpuzoğlu, a.g.e. , s.72.

¹⁵⁵ Barış Baraz, ” Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.123.

Koç grubunun “Koç 2000” projesi, Sabancı grubunun McKinsey danışmanlık şirketiyle ortaklaşa yürüttüğü yeniden yapılanma çalışmaları, iplik sektörünün en büyük şirketlerinden biri olan Arsan grubunun halka açılma çabaları (özellikle küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin zorlamasıyla) kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmalarının bazı örnekleridir.¹⁵⁶

Konu ile ilgili olarak Süleyman Türkel ve Eda Yaşa tarafından (2006) Mersin ve çevresindeki aile işletmelerinde kurumsallaşma modelinin oluşturulup oluşturulmadığına ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada anket yönteminden yararlanılmış, anketler Mersin ilinde faaliyet gösteren 59 aile şirketi yöneticisi üzerinde uygulanmıştır. Yapılan analizlerde araştırmaya katılan şirketlerin %95’lik bölümünün aile ve iş ilişkilerinin kesinlikle birbirinden ayrı tutulması gerektiği düşüncesine sahip olduğu görülmüştür. İşletmede sistemin oturtulmasının, kurumsallaşma açısından hayati bir değer taşıdığı görüşünde bulunan işletmelerin toplam içindeki değeri %93 olarak saptanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında genel olarak , aile şirketlerinin kurumsallaşabilmeleri için gerekli olan aşamalara çok önem verdikleri ancak uygulama aşamasında aile işletmesi olmalarından dolayı zorlandıkları sonucuna varılmıştır.¹⁵⁷

2.1.10. Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Aile şirketlerinde normal şirketlerde uygulanan kuralları kabul ettirebilmeniz biraz güçtür. Tabi ki çok genel kuralların aile şirketlerinde de işlerliği tartışılmazdır ama yönetimin başarısı, aile ilişkilerinin dengelenmesi, yetkinin devri, kâr dağıtımı gibi konularda ailenin durumuna göre kuralların biçimlendirilmesi söz konusudur. Yani aile şirketleri kendi içinde bazı farklı özelliklere ve hassas noktalara sahip olduklarından bunun doğal sonucu olarak kendilerine özgü bazı sorunlar yaşayabilmektedirler. Mutlaka şirketlerin problemlerine çözüm aramak için bakıldığında insan unsurunun önemli olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinde ise sorunlara işler çözümler bulunabilmesi için bu unsura çok daha hassasiyet

¹⁵⁶ Radikal, 14 Ağustos 1998, www.radikal.com.tr/ haber.php?haberno=51868tarikh= 14/08/1998, (08.02.2008), s.13.

¹⁵⁷ Süleyman Türkel ve Eda Yaşa, “ Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, ss.614–621.

gösterilmeli ve özel vurgu yapılmalıdır. Bunlardan yola çıkılarak aile şirketlerinde yaşanan sorunlar iki başlık altında toplanabilir. Bunlar; temel sorunlar, yönetsel sorunlar olarak sıralanabilir.

2.1.10.1. Aile İşletmelerinde Yaşanan Temel Sorunlar

Aile işletmelerinin ilk etapta bakılınca fark edilebilen en önemli sorunlarından biri kurucusunun eğitimsiz ya da eğitimini yarıda bırakmış kişiler olmasıdır. Bu kişiler çok büyük işler başarmış, önemli işlere imza atmış, büyük paralar kazanmış ancak bir yabancı dil bilmenin önemini her zaman hissetmiş ve eksikliklerini kendi çocuklarında ya da torunlarında gidermek istemişlerdir. Bu aile işletmelerinin kurucuları için ileriki zamanlarda büyüyerek kendini hissettiren bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁵⁸

Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin büyük bölümü birinci nesil tarafından yönetilmektedir. İkinci neslin şirkette çalışması ile birlikte birinci nesil ile ikinci nesil arasında ortaya çıkan görüş ayrılıkları şirketin yönetimini etkilemektedir. Birinci nesil; şirketi kuran, gelişmesini ve büyümesini sağlayan, geleneksel görüşleri benimseyen ve genellikle değişime açık olmayan kişilerdir. Daha sonraki nesillerin şirkete girmesiyle birlikte değişim istekleri artar. Birinci neslin söz sahibi olduğu ya da birinci-ikinci neslin beraber yönettiği şirketlerde kuşak çatışması ortaya çıkar.

İşletmeler uzun süre varlıklarını sürdürebilirlerse bu sefer karşımıza genişleyen aile sorunu ortaya çıkar. Genişleyen ailenin üyelerinin sayısı artmıştır. Tüm aile üyelerinin şirkette istihdam edilmesi mümkün olmamaktadır. Bu durumda yapılması gereken aile anayasası ve aile meclisinin kurulmasıdır. Aile anayasasında aile şirketinde çalışacak aile üyeleri için özel şartlara (yüksek lisans eğitimi veya iki yabancı dil) yer verilmektedir.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Bihder Güngör Ak, “ Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.150.

¹⁵⁹ Salih Cem İyışleroğlu, “**Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006) , s.13.

Başarılı aile işletmelerinde işletmenin vizyonu aile tarafından bilinmekte ve vizyona ulaşılacak için gereken plan ve politikalar bu doğrultuda yapılmaktadır. Ancak aile işletmelerinin misyon ve vizyonu, profesyonel yönetim anlayışının aksine geleneksel yönetim anlayışı ve ailenin kültürü ile oluşturulursa, işletme misyon ve vizyonunun işletmeye cevap veremediği durumlar ortaya çıkmaktadır ve şirket başarısız olabilmektedir.

Aile işletmelerinin diğer önemli sorunu da, aile üyelerinin iş hayatını aile ve özel hayatla karıştırmalarıdır. Aile içinde meydana gelen olaylar şirket atmosferini de etkilemekte, olaylar çözülene kadar şirket etkinliğini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Kardeş çocuklarının yani kuzenlerin güç kavgası, daha fazla yetki daha fazla sorumluluk alma istekleri, şirketten karşılayacakları maddi ve manevi beklentileri de şirketlerin önemli sorunlarından. Özellikle ikinci nesilden sonra bu sorunlar daha çok açığa çıkmaktadır.

2.1.10.2. Aile İşletmelerinde Yaşanan Yönetim Sorunları

Aile şirketlerinde yönetim diğer işletme yönetimlerinden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdır. Aile şirketlerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir. Ne olursa olsun lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle aile içi dengeyi kurması, kararların ortak biçimde alınmasını ve aile içi adaleti sağlaması önemlidir. Aile işletmelerinin başarısında aile liderlerinin önemli derecede etkinliği söz konusu olmakla birlikte, işletme sahipleri yönetim alanındaki eksikliklerinin de farkında olarak gerektiğinde, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve kurumsallaşmayı sağlayabilmelidir.¹⁶⁰

Hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması problem yaratmaktadır. Ailesel yönetimde işletme sahipleri aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmaktadır.

¹⁶⁰ Harun Masatoğlu, “ Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları” , 2. Aile İşletmeleri Kongre’sine Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.270.

Ekonomik gelişmeler ve yönetimin bir meslek haline gelmesiyle birlikte işletmenin sahibi olmadan işletmenin yönetiminde söz sahibi olan profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırıp bulan, bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten, işletmeyle ilgili tüm kararları alan ve işletmeyi başarılı kılmaya çalışan kişidir. İşletme sahipliğiyle yöneticilik birbirinden ayrılınca, özellikle aile işletmelerinde patronluk kavramı ortaya çıkmıştır. Patronluk işletmenin yönetiminden çok “aile serveti”nin yönetimiyle ilgilidir.¹⁶¹

Aile şirketlerinde ortaya çıkan bir diğer sorun ise şirketin büyümeye başlamasıyla birlikte aile dışından işi profesyonel anlamda icra eden çalışanların istihdamına duyulan gereksinimdir. Bu ilk bakışta sıkıntısız gözükse de aile bireylerinin bu fikri kabul etmeleri bile bazen sorun yaratabilir. Bu kişilerin işletmede nerde, ne şekilde çalışması gerektiği çok iyi konumlandırılmalı dolayısıyla da şirkete yararı maksimize edilmelidir.

İşletmede profesyonel çalışanlara yer vermekle birlikte bu kişilerin şirketten ayrılmasına meydan vermemek bir başka sorundur. Çünkü aile şirketlerinde çalışmak işgören açısından bazı dezavantajlar taşımaktadır. Hepimizin tahmin edebileceği gibi değişime kapalılık, aileden olan ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki ayrımcılık, hak ettiği kariyer fırsatlarını elde edememe bu sorunların en belirginleridir.¹⁶²

Aile işletmelerinde yaşanan bir diğer önemli sorun, doğru sermaye transferinden kaçılmasıdır. Genelde Türkiye’de aile işletmeleri kendi yağıyla kavrulma ideasını sürerler. Yatırımlarını kendi öz varlıkları ile yapmak isterler. Ama aslında dünyadaki en pahalı sermaye öz sermayedir.¹⁶³ Dışarıdan borç sermayesi almadan büyüme şansınız yoktur. Dış kaynak kullanımını doğru kaynaklarda kullanabilmek büyümenin yoludur. Genelde aile işletmelerinde bu doğru sermaye transferinin yapılamaması da uzun vadede sıkıntılara yol açıp sorun teşkil etmektedir.

¹⁶¹ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.22.

¹⁶² F. Newton Parks, Problems Of The Family-Owned Business, **Management Review**, Volume 48, Number 4 (April, 1959), s.14.

¹⁶³ Melih İler, **Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma Ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları**,1.Basım, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2001, s.17.

Aile işletmelerinde sürekli değinilen bir diğer sorun ise kurumsallaşma sorunudur. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç meselesidir. Başlangıçta aile olarak büyük özveride bulunmak gerekmektedir. Kurumsallaşma bir takım kurallar ve kalıplar doğrultusunda hareket etmektir.¹⁶⁴ Aile üyeleri için kendi sahip olduğu bir sistem içinde belli kurallar doğrultusunda faaliyet göstermek kabullenilmesi zor olsa da uzun vadede kurumsallaşmanın yararı tartışılmaz ölçüdedir. Bu nedenle işletme içerisinde kurumsal kültür benliği kazanmak için bazı standartlar getirmek ve bu kurallara riayet edilmesini sağlamak gerekmektedir. Hatta bunun aile işletmelerinde yapılması gereken en belirgin yolu bir aile anayasası ve aile meclisi oluşturmaktır. Bu şekilde, kurumsallaşma inancı faaliyete dökülüp bir sorun olmaktan çıkar. Aksi takdirde işletme büyüyüp genişledikçe sorunlar için uygun çözüm bulmak zor olmaktadır.

Konu ile ilgili olarak Kurtuluş Yılmaz Genç ve Yahya Deryal tarafından yapılmış bir araştırma bulunmaktadır. Araştırmada Orta ve Doğu Karadeniz’de faaliyet gösteren aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamına 40 aile şirketi dahil edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise anket yönteminden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulguların en belirginleri ise şöyle sıralanabilmektedir. Aile üyelerinin geçimini sağlama düşüncesinin, stratejik ve büyük düşünmeyi engellediği ve dolayısıyla da kurumsallaşmayı önlediği ortaya konulmuştur. Aile kültürünün şirket içinde aşırı hakim olması; ailenin geleneksel davranış kalıplarına, düşünce biçimlerine bağlılığı; bilimi, bilimsel yaklaşımları hor görmesi, yine aile şirketinin rekabette geri düşmesine yol açmaktadır. Şirket kurucusunun bütün yetkileri üzerinde toplama, şirket işleyişine bütünüyle hakim olma eğilimi, şirket içinde bir sistemin oluşmasını daha bilimsel olarak nitelendirilecek olursa kurumsallaşmayı önlemektedir. Yine şirket kurucusunun bu tavrı, profesyonellikten ve bilimsellikten uzak bir yönetim anlayışına neden olmaktadır. Bu sayılan sonuçlar araştırma sonucunda ortaya konulmuş yönetim ve organizasyon sorunlarının en belirginleridir.¹⁶⁵

¹⁶⁴ İter, a.g.e. , s.49

¹⁶⁵ Kurtuluş Yılmaz Genç ve Yahya Deryal , “ Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma”, 2. Aile İşletmeleri Kongre’sine Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, ss. 399–410.

2.1.11. Aile İşletmelerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin diğer yapıdaki şirketlere göre üstünlüklerini ve zayıflıklarını ortaya koyarak bu yapıdaki şirketleri daha iyi tanımak ve değerlemesini yapmak mümkündür.

2.1.11.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Literatürde genellikle aile şirketlerinin zayıf yönleri üzerinde durulmuş, güçlü yönlerine yeterince değinilmemiştir. Aile ile şirketin bir arada yürüyemeyeceği görüşünün ileri sürülmesi yanında, bu üstünlük sayılabilecek güçlü yanları da göz ardı etmek mümkün değildir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri şu şekilde sıralanabilir:

Ailenin Özverisi

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kâr payını en aza indirerek sağlamaktadırlar. Ailenin, şirketin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeştir. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek de verilir. Aile şirketinin diğer şirketlerden yönetsel destek sağlaması sıklıkla görülen bir uygulamadır.

Çalışanların Sadakati

Çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için oldukça yararlıdır. Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcak ve daha samimidir. Bunun nedeni ise kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olmasıdır. Aynı zamanda bu durum kadroya güven vermektedir. İşgörenlerin, aile şirketlerinde daha güvenli çalıştığı, daha yaratıcı olduğu, yeni düşüncelere daha açık olduğu ve daha fazla risk aldığı görülmektedir. Sorumluluğunu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm

çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde çalışanlar şirketlerini sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür.¹⁶⁶

Unutulmaması gereken bir olgu da artık, dünya ile rekabet edecek sanayi işletmelerinde “amele” tabir edilecek bir çalışanın kalmadığıdır. Çalışanlar artık daha yüksek teknoloji, bilgi ve beceri isteyen işleri yapmaktadırlar. En sıradan işçiler bile üretimde bilgisayarlarla iş görmektedirler. Bunun iki anlamı vardır: Birincisi, çalışanın eğitim ve kültür düzeyi yükselmiştir. İkincisi dünyadan ve ortaya çıkan gelişme ve değişimlerden haberdardır. Çoğu ekonomik parametreleri “patron” dan daha iyi takip etmektedir. Akılcı ve sağduyulu kararlar alabilecek durumdadır. Yani çalışanın kısa vadeli çıkarlarına yönelik arzuları firmanın uzun vadeli çıkarları ile bağdaştırılabilirse, tüm şirketlerde olduğu gibi aile işletmelerinde de çalışanın sadakati ve özverisi, bunlara bağlı olarak artacaktır.¹⁶⁷

Aile Kültürü

Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur.¹⁶⁸

Uzmanlık

Aile üyelerinin yoğun uzmanlığı aile şirketlerinde üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler. İşin niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde

¹⁶⁶ F. D. Manfred Kets De Vries, “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”, **Organizational Dynamics**, Volume 21, No 3 (1993), s.60.

¹⁶⁷ Üstün Baharoğlu, “ Çalışanların Yönetime Katılması”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.653.

¹⁶⁸ Azmi Yalçın, “ **Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi**”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s.25.

çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir firmada çalışıp daha yüksek tempoda görevlerini yaparlar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar. İşe ve işletmeye karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün duruma getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda yönetim basamaklarına tırmanabilmektedir.

Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Konu bilhassa sermayenin kıt olduğu az gelişmiş ülkeler açısından daha önemlidir. Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu bu ülkelerde şirketler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Aile şirketlerinde ise bu durum daha az önemlidir. Hem kuruluşlarında, hem de sonraki dönemlerinde sermaye ihtiyaçları, büyük ölçüde aile fonlarından sağlanabilmektedir.¹⁶⁹

Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme

Girişimciler için kendi kararlarını kendileri vermek, başkaları için değil de kendileri için çalışmak, başkaları tarafından denetlenmemek, işleri kendi bildikleri gibi yapmak bir üstünlük olarak değerlendirilmektedir.

Yönetimde İstikrar ve Devamlılık

İşletme strateji ve politikalarında istikrarın sağlanması, şirketin yaşama ve gelişme gücünü hayati bir biçimde etkilemektedir. Aile şirketlerinde istikrar ve süreklilik politikası diğer işletmelere göre daha etkin işlemektedir. Bu da aile işletmelerinin gerek kamu gerekse diğer şirketler karşısında sahip olduğu önemli bir üstünlük olarak görülmektedir. Günümüzde gerek kamu kuruluşlarının gerekse çok ortaklı şirketlerin başarısızlık nedenlerinin en önemlilerinden biri de, sık sık yöneticilerin değişmesi ve dolayısıyla da yönetim felsefesinin kişilerle birlikte değişmesidir.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Nurhan Aydın, “ Aile şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, s.86.

¹⁷⁰ Aydın, a.g.d. , s.87.

Hızlı kararlar alabilme

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın verdiği güçle, yeni yöntemler uygulamak, yeni teknikler kullanmak gibi önemli kararları alma konusunda, hızlı hareket edebilmektedirler. Aynı zamanda temettü peşinde koşan ortakların olmaması nedeniyle de, uzun vadeli girişimlerde bulunabilmektedirler.¹⁷¹

Aile işletmelerinde diğer şirketlere göre daha az mevcudiyet sergileyen bürokrasi, karar verme sürecini hızlandırıp daha etkili kılmakta ve üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlamaktadır. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ayak uydurmak da daha kolay olmaktadır. Yeni iş imkânları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilmektedir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırmaktadır.

Ailenin Tanınmış Bir Unvanın Sağladığı Sosyal Ve İş Çevresiyle İyi İlişkileri

Şirketlerin iş hayatında başarılı olup olmayacağı, piyasada tutunup tutunmayacağı önemli ve başarılması uzun zaman isteyen faktörlerdendir. Aile şirketleri ise bu yönden büyük avantaja sahiptir. Toplumdaki statünün ve taşınan soyadların ya da lakapların varlığı bu noktada önem taşımaktadır.¹⁷² İşletmede kredi sağlama, girdi temini, satış ve reklâm gibi faaliyetlerde tanınmış bir unvan, önemli sayılabilecek üstünlükler arasında bulunmaktadır. Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan birçok sorunları çözmede etkilidir.¹⁷³

2.1.11.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin zayıf yönlerinin kaynağı çoğunlukla yapısal değil psikolojiktir. Bunlar arasında üst yönetimin liderlik tarzı ile şirketin gelişim

¹⁷¹ Aydın, a.g.d. , s.87.

¹⁷² M. Atilla Arıcıoğlu, Turan Paksoy ve H. Kürşat Güleş, “ Aile İşletmelerinde Örgütsel İmajın Algılanması ve Üye Bütünleşmesine Yönelik Bir Araştırma” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.413.

¹⁷³ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı , Ankara: Savaş Yayınları, 1982, s. 269.

aşamaları arasındaki uyumsuzluk, ailede yaşanan çatışmaların iş ortamına taşınması gibi konular yer almaktadır. Aile şirketlerinin zayıf yönleri şu temel başlıklar altında toplanabilmektedir:

Akrabaları Kayırma (Nepotizm)

Halk dilinde nepotizm ve kronizm, adam kayırmacılık ve torpencilik gibi kavramlarla özdeşleşmiş durumdadır. Bir kişinin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir. Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber, gelişmiş ülkelerin özellikle aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur.¹⁷⁴

Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile şirketlerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır. Kısaca nepotizmde, bir kişinin şirkette istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamakta, sadece akrabalık bağı dikkate alınmaktadır.

¹⁷⁴ Hayrettin Özler, Derya Ergun ve Gülten Eren Gümüştakin, “ Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.272.

Konu ile ilgili olarak Salih Cem İyışeroğlu (2006) tarafından Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada Adana Sanayi Odası ve Adana Ticaret Odası'na bağlı 98 aile şirketinin yöneticisine anket uygulanmıştır. Yapılan analizlerde nepotizmin tespitine yönelik bulgular farklı süreçlere göre değerlendirilmiş ve bazı sonuçlar elde edilmiştir. Personel temin etme açısından yapılan analizler sonucunda; aile şirketlerinde aile üyelerinin iş başvurularını değerlendirirken tarafsız olduğu, aile şirketlerinin iş başvurularını değerlendirirken kan bağına değil, eğitim ve deneyime önem verdikleri saptanmıştır. Aile şirketlerinde performans değerlendirme süreci açısından yapılan analizler sonucunda; aile şirketlerinde performans değerlendirme sürecinde nepotizm uygulamasının yapılmadığı fakat başarısız bulunan aile üyeleri ile diğer çalışanlara farklı politikalar uygulandığı saptanmıştır. Aile şirketlerinde ücret politikalarına ilişkin süreçle ilgili yapılan analizlerin sonucunda; aile şirketlerinde rasyonel ücret politikasının olduğu, aile şirketlerinde ücret düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ücretleme sistemlerinin hem aile üyeleri için hem de diğer çalışanlar için birbirine yakın olduğu ortaya konmuştur. Aile şirketlerinde çalışma koşullarına ilişkin süreçle ilgili yapılan analizlerin sonucunda; çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinde nepotizm durum analizine yönelik yapılan analizlerin sonucunda ise; nepotizmin elde olmayan nedenle kullanıldığı ve aile şirketlerinde nepotizm uygulanmasının şirkete negatif etkileri olduğu saptanmıştır.¹⁷⁵

Aile Bireyleri Arasında Rekabet

Aile şirketlerinin en güçlü yanı olan ahenk ve uyum bozulduğunda, aile üyeleri arasındaki rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye sokabilmektedir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında ortaya çıkan aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine yansması durumunda şirket olumsuz etkilenebilmektedir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır. Aile içinde uyumsuzluk ve çatışma yaşayan

¹⁷⁵ İyışeroğlu, a.g.t. , ss. 51–92.

işletmeler çok fazla büyüme ve gelişme şansına sahip olamamaktadırlar.¹⁷⁶ Bu yüzden aile içi anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek şirket yönetimine zarar vermesi önlenmelidir.

Tutuculuk

Gelişmiş ülkeler bu gelişmelerini büyük ölçüde yenilikler peşinde koşan, yeni buluşlar gerçekleştiren, sürekli bilimsel araştırmalar yapan dinamik müteşebbislere borçludurlar. Büyük çaplı teşebbüslerin başında genellikle profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olmakla birlikte, en önemli nedeni profesyonel yöneticinin mal sahibi yöneticiye oranla tutucu olmamasıdır. Profesyonel yöneticiler teşebbüste hızlı ve sürekli bir büyümeyi sağlayacak kararları almakta daha cesurdurlar.¹⁷⁷ Mal sahibi yöneticiler yeniliklere, gelişmelere karşı daha çekingen olabilirler. Ayrıca çıkar ve prestijleri yönünden sakıncalı olduğu ve otoritelerinin zayıflayacağı endişesi ile sürekli ve hızlı büyümeye fazla rağbet etmeyebilirler.

Nesilden nesile geçen bir takım davranış standartlarının gelişmesi, aile şirketlerinde bazı sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. “Babam da, dedem de böyle yaptı, başarılı oldu. Ben de başarılı olabilirim” düşüncesi şirketin gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir.

Merkeziyetçi Yönetim

Aile şirketlerinde görülen yanlış bir uygulama da otoritenin belli bir grup elinde toplanmasıdır. Genelde mal sahibi yönetici şirkette çalışanların inisiyatif ve hayal gücü eksikliklerinden şikayet ederek, az yetki dağıtır. Bu yüzden de etkin ve yaratıcı yönetim için gerekli zamanı kendine ayıramaz. Şirket onun varlığında nefes alır, onun ayrılması durumunda ya dağılacaktır ya da büsbütün yeniden örgütlendirmek gerekecektir.

¹⁷⁶ Bahattin Karademir, Ali Danışman ve Bülent Büyükiz, “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.113.

¹⁷⁷ Erdoğan Soral ve İlhan Tekeli, **Halk Sektörü Sorunu**, İstanbul: Gelişim Yayınları, 1976, s.147.

Şirketin büyümesi ve daha çok kâr etmesi, ancak yetkinin daha fazla devriyle mümkündür. Şirket, tek kişinin hâkimiyetinden (the one man show) çıkarılarak, diğer aile üyelerinin pratik deneyimlerini artırmalı, yeteneklerini geliştirmeli ve yetenekli aile dışı kişilerden de faydalanılmalıdır.

Sermaye artırımına giderken mal sahibi yöneticiler, teşebbüste otorite ve prestijinin daralacağını düşünerek, dışarıdan yeni ortaklar almak yerine, gerekli sermayeyi kendi çevresinden ya da mali kurumlardan bulmaya çalışacaktır. Mali kurumlardan sağlanacak kredi kendi öz sermayelerine bağlı kalacağından, teşebbüsün gelişmesini engelleyici bir durum ortaya çıkacaktır.¹⁷⁸

Rol Çatışması

Rol çatışması; aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması olarak ifade edilmektedir. Örneğin, bir insanın baba, koca, evlat, meslek, örgüt üyesi gibi çok sayıda statüsü olabilir. Her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Bütün bu statülere bağlı roller nedeniyle “rol çatışması” olgusu ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁹ Ve bu olgunun, hem duygusal hem de ticari ilişkilerin birlikte yürütülmeye çalışıldığı aile şirketlerinde ortaya çıkma olasılığı çok daha yüksektir.

Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, eşler, çocuklar, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar.

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler. Bazı

¹⁷⁸ Soral ve Tekeli, a.g.e. , s.148.

¹⁷⁹ Özlem Özkanlı, “Kadın Akademisyenler”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını**, Yayın No 586 (2000) , s.12.

durumlarda en büyük hisse sahibi kişi hem genel müdür hem de yönetim kurulu başkanı olabilmektedir veya hisse sahipleri yönetim kademelerinde çalışmaktadır. Hem yönetici hem sahiplik kavramları iç içe girmekte ve roller çatışmaktadır. Bu gibi durumlarda işletmenin denetiminde eksiklikler veya zayıflıklar ortaya çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde otorite ve rol çatışmalarına sık rastlanmasının bir başka nedeni ise yetki ve sorumluluğun kimde olduğunun belli olmamasıdır. Şirket bu durumda belirsizlik yaşar. Kurucu jenerasyonun yetki ve sorumluluk devretmemesi yüzünden yönetim sadece yönetim kurulu başkanı veya en büyük hissedarı olan kişiye bağlılığını sürdürür.

Devretme Sorunu

Aile şirketi alanındaki araştırmalar/araştırmacılar, devrin çoğu aile şirketinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olduğunu kabul etmektedir. Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme önemli bir konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer almaktadır. Aile şirketi olarak kalabilmek, bir sonraki neslin yönetimi devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir. Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür şirketlerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülmektedir. Devir, şirketin varlığı için o kadar hayattır ki Ward (1987) aile şirketlerini; yönetimin ve kontrolün, ailenin bir sonraki nesline geçtiği şirket olarak tanımlamaktadır.¹⁸⁰

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklararası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı

¹⁸⁰ Ateş, a.g.t, s.18.

geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden yönetimi kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır.

Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşılmasına meydan verilebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir.¹⁸¹

Bu gibi nedenlerden dolayı istatistikler, devrin tipik bir sorunlu konu olduğunu doğrulamaktadır. Aile şirketlerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçişi başarırken üçüncü kuşağa devreden aile şirketi oranı %10'dur. Şirket kurucusunun ortalama ömrü ortalama 24 yıldır ki bu rakam aynı zamanda kurucunun firmadaki ortalama ömrüdür. Araştırmacıların çoğu devri sağlama sorumluluğunun kurucu ya da sahipte olduğunu iddia etmiştir. Diğerleri ikinci kuşağın deneyimi ve ikinci kuşağın ebeveynleri ile olan ilişkileri üzerinde durmuşlardır.¹⁸²

2.1.12. Aile İşletmeleri Sistem Modelleri

1960'lı yıllardan itibaren aile şirketleri bir sistem çerçevesinde incelenmeye başlanmıştır. Ortaya çıkan "kavramsal" model aile şirketlerinin iki alt sistemden meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar; aile ve işletmedir. Bu bölümde aile şirketleri için geliştirilen "sistem" modelleri incelenecektir.

¹⁸¹ Genç ve Erdal, a.g.b. , s.403.

¹⁸² Günel, a.g.t. , s.27.

2.1.12.1. Aile Sistem Teorisi

Whiteside ve Brown (1991) aile işletmelerine aile sistemi-iş sistemi modelini getirmişlerdir. Bu modelde iki sistem arasındaki ilişkinin zor ve istikrarsız olması nedeniyle, iki farklı sistemin sınırlarının çok açık tanımlanması gerekmektedir. “Klinik aile teorisi” aileyi anlamaya çalışmaktadır. Örtüşen iki farklı sistemin sınırlarının belirlenmesi şarttır.¹⁸³

Hollander ve Elman (1998) ise modelin ikili olmasının gerektiğini savunarak ailenin kişisel ilişkilerinin şirkete olumlu etkisini ve işlevselliğini vurgulamaktadır. Aile sistem teorisi, birbirine taban tabana zıt iki sistemin örtüşmesi ile ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri incelemektedir. Aile duygusal boyutta, işletme ise maddi boyutta çalışmaktadır. Ailenin amaçları ile işletmenin amaçları çelişebilir. Ailenin amaçları, kendine güveni geliştirerek bu güveni beslemek ve sağlıklı aile bireyleri yetiştirmektir.¹⁸⁴

Aile sistem teorisine göre, her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Sözlü kuralları ve sözsüz kuralları ile aile belli bir amaç için çalışmaktadır. Aile şirketinde çalışmayan aile üyelerinin rolleri, kuralları ve ilişki kurma biçimleri farklılık göstermektedir. Aile hem işletmede, hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun çıkmaktadır. Bir ortamda doğru olan davranış, diğer ortamda uygunsuz olabilmektedir. Bu iki sistem kaynak, zaman ve para kaybedebilmektedir.

Burada en önemli sorunlardan birisi de, birbirleriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırt etmektir. Ayrıca, iki sistemin rolleri birbirinden farklıdır. Bir sistemde geçerli olan kural, diğerinde uygun olmayabilir. Aile işletmesinin genel müdürünün ailenin de genel müdürü gibi davranması, bir sistemdeki rolünü diğer sisteme taşıması doğru olmaz. Genellikle bu tip aile şirketlerinde iki sistemin sınırlarını iyi çizmek gerekmektedir. Bu ayrımı yapmanın bir yolu kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmakla

¹⁸³ Bahar Günver , “Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği” , **T.C. İstanbul Kültür Sitesi Univer Yayınları**, Sayı 18, s.17.

¹⁸⁴ Ateş, a.g.t. , s.22.

olur. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekmektedir. Hatta bazı durumlarda farklı sistemler için farklı roller ve görevler tanımlanabilmektedir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise, işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziki mekân ve işlevsel olarak ayırmaktır. Böylece, örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı fonksiyonlara göre görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesine engel olmaktadır.¹⁸⁵

Bazı aile şirketlerinde bu iki sistemin kesin ayırımına gerek olmamaktadır. Ancak, bu iki sistemin örtüştüğü durumlarda her bir sistemin diğerinin etkisi ile zarar görebileceğini unutmamak gerekmektedir. Kriz dönemlerinde, çatışmada ya da ani değişimlerde iki sistem birbirlerine daha da bağlanırlar. Örneğin, aile işletmesinde çalışan erkek evladı daha az sorumluluğu olan bir pozisyona getirmek, iş için doğru da olsa, ailenin diğer üyeleri tarafından istenmiyorsa yapılamamaktadır. Oysa aile ve işletme sistemlerinin ayırımının yapıldığı bir aile şirketinde her iki sistemdeki değişiklik kolay olmaktadır.¹⁸⁶

İşletme ve aile amaçlarının bazen belirgin bir biçimde birbirinden ayrıldığı görülmektedir. Bu nedenle birbiriyle örtüşme olasılığı olmasına rağmen, her iki sistemde birden yer aldığına sorun yaratma olasılığı bulunan unsurlar birbirinden ayrılmalıdır. Etkileşim biçimleri, kişilerin birbiriyle geçinme şekilleri, bağlantı kurma gereksinimleri, değerlendirme standartları vb. unsurlar bu duruma örnek verilebilir.

Aile; üyeleri korumak, büyüme ve gelişmelerine yardımcı olabilmek üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermeli ve gözle görülür sonuçlar üretmelidir. Aile ve işletme sistemleri arasında farklılıklar vardır.

Tablo 1’de aile sistemleri ve işletme sistemleri arasındaki farklar sunulmaktadır:

¹⁸⁵ Ateş, a.g.t. , s.22.

¹⁸⁶ C. Paul Rosenblatt ve Diğerleri, **The Family in Business**, San Francisco: Calif: Jossey-Bass Publishers, 1985, s.204.

Tablo 1: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi

Kaynak: Özgür Ateş, “ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı” , **Dokuz Eylül İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21,Sayı 1 (2006), s.20’den Dennis Jaffe, **Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business**, Press:27, Berkeley: Conari, (1990).

Ailenin işletme üzerinde sağladığı olumlu etkileri korumak ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini sınırlandırmak, etkili bir aile işletmesinin amacıdır. Kimi zaman ise bir sisteme ait bir unsurun diğer sistemlerde kullanılması belirgin yararlar sağlamaktadır.

2.1.12.2. Aile Şirketleri Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis 1980’li yılların sonunda Harvard Üniversitesi’nde yaptıkları araştırma ile aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işten başka bir sistem daha olduğunu vurgulamış ve üç daire modelini geliştirmişlerdir.¹⁸⁷

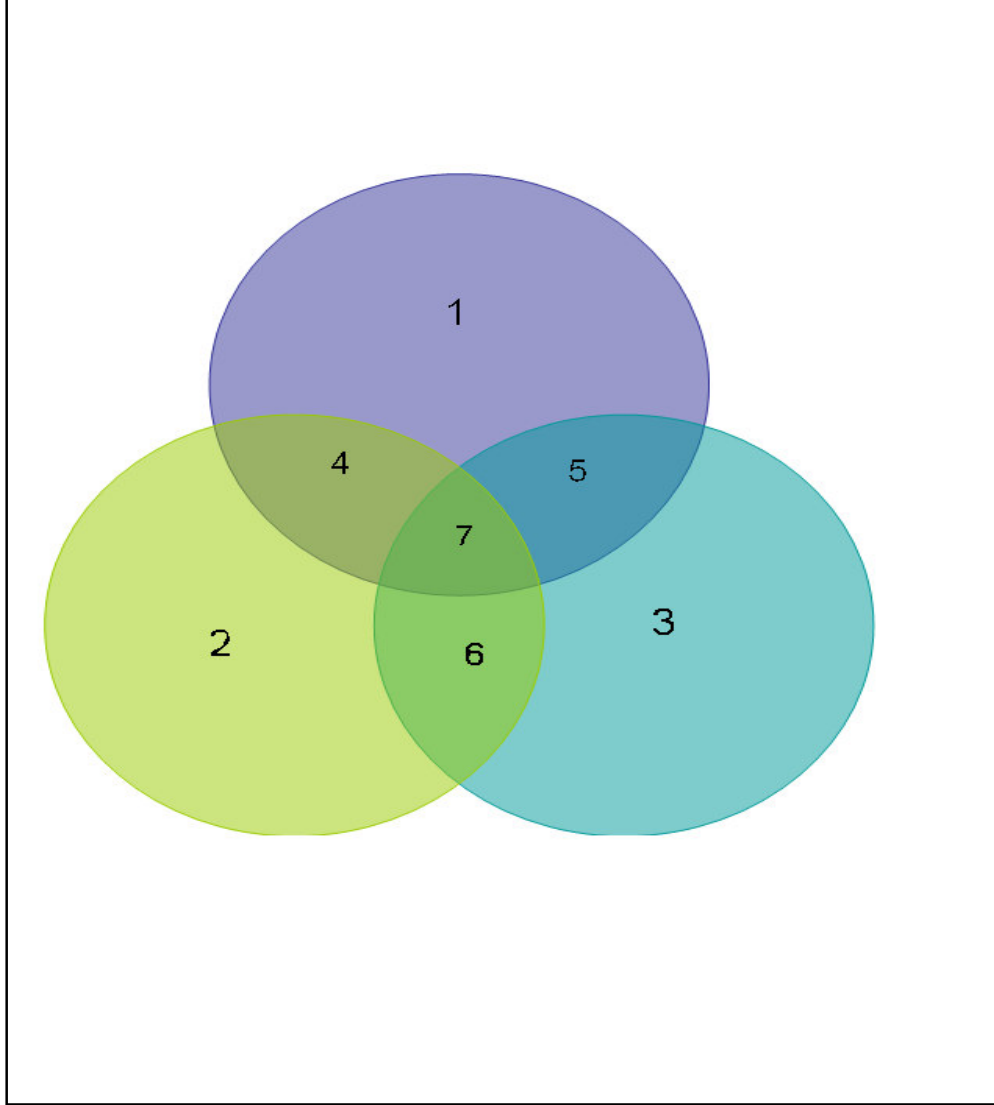
¹⁸⁷ Gersick ve Diğerleri, a.g.e. , s.6.

“Aile Şirketleri Üç Daire Modeli” olarak adlandırılan sistemde, aile işletmeleri birbiri ile kesişen üç halka ile açıklanmaktadır. Bunlar; iş, aile ve mülkiyettir. Bireyler, bu sistemlerden sadece birine dahil olabileceği gibi her üç sistemin içinde de yer alabilmektedirler. Mesela, kişi ailenin bir ferdidir fakat herhangi bir mülkiyete sahip olmayabilir ya da işletmede sadece çalışan biri olabilir. Veya kişi hem mülkiyet sahibi hem ailenin ferdi olup, işletmede çalışmayabilir. Bu modelin en çarpıcı tarafı ise aile işletmelerindeki yaşamın ve dengelerin ne kadar karmaşık olduğunu göstermesidir.¹⁸⁸

Şekil 1’ de aile işletmelerinde önemli bir sistem olan “Üç Daire Modeli” yer almaktadır.

¹⁸⁸ Mike Trueblood, “ Best Practises Of Successful American Family-Owned Business”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.471.

Şekil 1: Üç Daire Modeli



Kaynak: Gersick, K.E. ve Diğerleri, a.g.d , s.78.

Görüldüğü gibi birinci daire aile, ikinci daire işletme, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkar. Bu alanların her biri özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır:¹⁸⁹

¹⁸⁹ “ Aile İşletmelerinde Üç Daire”, www.optimalyönetim.com/aile_isletmeleri_uc_daire.asp. (15.05.2008)

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır.
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır.
3. Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir.
4. Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır.
5. Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir.
6. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.
7. Aile üyesi, hissedar değil fakat şirkette çalışmaktadır.

Her aile işletmesinde her alan bulunmasa da pek çok alan bulunacağından bu model her aile işletmesi için geçerlidir. Farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettiklerinden, herkesin işletmeden beklentileri de farklı olacaktır. Beklentiler farklı olunca potansiyel çatışma beklenen sonuç olacaktır. Alan 4' teki bir kişi kâr dağıtımını yapılmasını isterken Alan 6' daki kişi kârın şirkette bırakılarak yatırıma dönüştürülmesini isteyecektir. “Çocuklardan hangisi işte çalışacak?”, “Kim ne kadar ücret alacak?” gibi sorular karşısında da Alan 1' de bulunan kişi, çocuklarımız eşit olsun derken buna karşı alan 3' teki kişi ise akrabaların diğer adaylardan daha iyi olduklarını kanıtlamaları gerektiğini söyleyecektir.¹⁹⁰

Bu model, aile şirketlerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ettikleri için bu kişilerin aile şirketinden beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca kişiler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle çatışma, aile şirketlerinin karakteristiği haline gelir. Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamada üç dairesel model yarar sağlamaktadır.

¹⁹⁰ “Aile İşletmelerinde Üç Daire”, www.optimalyönetim.com/aile_isletmeleri_uc_daire.asp. (15.05.2008)

2.1.13. Dünyada Ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri; dünyada ve Türkiye’de ekonomik yönden önemli bir yere sahiptir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır.

Dünya’da KİT’ler yani Kamu İktisadi Teşekkülleri dışındaki şirketlerin, % 65 ile % 90’ı aile şirketi olarak tanımlanmaktadır. Amerika’daki en iyi şirketlerin sıralaması olan Fortune 500 şirketlerinin ise yaklaşık %40’ı aile şirkettir.¹⁹¹ Türkiye’de de aile şirketlerinin oranı tüm şirketler içinde yaklaşık % 90’dır.

Dünyada aile işletmelerinin ülke ekonomileri içindeki yerini gösteren rakamlar Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Dünya Aile Şirketlerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri

Ülke	Aile şirketlerinin ülkedeki tüm işletmelere oranı	Ülkenin GSMH’si içindeki oranı	Ülkedeki Toplam İş Gücüne Oranı
İtalya	99%	-	-
A.B.D.	90%	%30–60	60%
Almanya	80%	66%	75%
Meksika	80%	-	-
Avustralya	75%	-	50%
Şili	75%	-	-
İspanya	71%	-	-
İngiltere	-	-	50%
Türkiye	90%	-	-

Kaynak: West Bellet, “The Family Connection”, **The Economist**, (November, 1996), s.61.

¹⁹¹ İter, a.g.e. , s.9.

Şimdi, dünyada ve Türkiye’de bu kadar büyük öneme sahip olan aile işletmeleri, dünyada ve Türkiye’deki gelişimlerini daha ayrıntılı incelemek üzere ele alınacaktır.

2.1.13.1. Dünyada Aile İşletmeleri

Aile şirketlerinin temel amaçlarından biri, tüm diğer şirketlerde olduğu gibi kârı maksimize etmektir. Ancak diğer şirketlerden amaç olarak en önemli farklılığı şirketlerini sonraki nesillere devretmektir. Fakat bu devir sanıldığı gibi kolay değildir.¹⁹²

2002 yılı Global Entrepreneurship Monitor’e göre dünya çapındaki işletmelerin %75’i aile işletmesidir. ABD’lerinde tüm işletme faaliyetlerinin %89’u aile işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte ABD’lerinin Gayri Safi Milli Harcamasının %64’ünü aile işletmeleri sağlamaktadır. 2002 yılında Standart&Poors’un açıkladığı 500 indeksini oluşturan işletmelerin ise %34’ü aile işletmesidir. 1996 yılı Family Business Review dergisinde ise ABD’inde sağlanan istihdamın %60’nın aile işletmelerince oluşturulduğu yer almaktadır.¹⁹³

ABD’de ortalama olarak, yeni kurulan bu aile şirketlerinin yüzde 40’ı daha ilk beş yılda yok olmaktadır, geri kalanların yüzde 66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı, yüzde 20’yi geçmemekte ve hatta bu yüzde yirminin ise, ancak yüzde 17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece 3 veya 4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de de durum benzer şekilde bir tablo çizmektedir. İngiliz şirketlerinin de yüzde 3,3’ü üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Aile şirketlerinin en büyük sorunu, işletmeyi diğer kuşaklara başarılı bir şekilde devretmektir.¹⁹⁴

¹⁹² İyışleroğlu, a.g.t. , s.10.

¹⁹³ Anıl Z. Göker ve Tengiz Üçok, “ Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006, s.46.

¹⁹⁴ Necdet Sağlam, “ Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmelerinin Durumu” , www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=455&Where=danisma_merkezi&Category=020603&Topics. (10.02.2008).

Aile şirketlerinin yaşam evresinin çok kısa olduğu ve üçüncü nesle zor ulaştığı göz önüne alındığında, aile şirketlerinin asırlarca sürekliliğini devam ettirdiğini görmek etkileyicidir.

Tablo 3: Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri

	ŞİRKET ADI	ÜLKE	KURULUŞ YILI	FAALİYET ALANI
1	Kongo Gumi 578 İnşaat	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hotelcilik
3	Chateau De Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	Barone Ricasoli	İtalya	1141	Şarapçılık ve Zeytinyağı
5	Barovier&Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6	Hotel Pilgram Haus	Almanya	1304	Hotelcilik
7	Richard De Bas	Fransa	1326	Kâğıt İmalatı
8	Torrini Firenze	İtalya	1369	Altın İşlemesi
9	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
11	Baronnie De Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	Grazia Deruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
13	Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A	İtalya	1526	Silah Yapımı
14	John Brooke&Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15	Codorniu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	DeVergulde Hand	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
18	Von Poschinger Manufaktur	Almanya	1568	Cam İmalatı
19	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almanya	1589	Cam İmalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum İmalatı
21	R.Durtnell&Sons	İngiltere	1591	Bankacılık
22	J.P.Epping of Pippsvadr	Almanya	1595	Bakkaliye Zinciri
23	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayakkabı İmalatı
24	Tissiman&Sons	İngiltere	1601	Terzicilik
25	Takenaka	Japonya	1610	İnşaat

Kaynak: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html.tr>. (13.01.008)

Dünyanın en eski yirmi beş aile işletmesinin yer aldığı tablo yukarıdaki gibidir. Dünyanın en büyük 200 şirketi ise, yirmi iki ülke arasında dağılmış olup farklı şirket özellikleri taşımaktadır. Birçoğu kendi ülkelerinde faaliyet alanları ile ülke ekonomisini etkileyebilecek düzeydedir ve ülke sınırlarını aşmışlardır. Dünya'nın en büyük 200 aile şirketinin 99'u A.B.D.'den, 17'si Fransa'dan, 16'sı Almanya'dandır. Yalnızca yedi A.B.D. şirketi ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. Kore'nin ekonomisinde çok önemli yer tutan aile şirketlerinden yalnızca 3'ü ilk 25 sıralamasında yer almaktadır. Birçok Asya ve Avrupa aile şirketi holding bünyesinde faaliyet gösterdikleri için mülkiyet ve yönetim açısından tanımlanmaları zor olmaktadır.

Tablo 4'de yer alan dünyanın en büyük 20 şirketi mülkiyet ve yönetim farkı gözetmeksizin listelenmiştir.

Tablo 4: Dünyanın En Büyük 20 Aile Şirketi

	ŞİRKET ADI	AİLE ADI	ÜLKE	KURULUŞ YILI	FAALİYET ALANI	ŞİRKET GELİRİ (milyar\$)	ÇALIŞAN SAYISI
1	Wall-Mart	Walton	ABD	1962	Perakende Zinciri	217,8	1.380.00
2	Ford Motor Co.	Ford	ABD	1903	Otomobil	162,4	354.431
3	Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding	98,7	175.000
4	LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding	81	130.000
5	Carrefour Group	Deforrey	Fransa	1959	Perakende Zinciri	61,6	382.821
6	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A	Agnelli	İtalya	1927	Perakende Zinciri, Sigorta	59,2	198.764
7	Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil	54,7	198.764
8	Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	ABD	1865	Yem, Tohum, Gübre, Et	50,8	97.000
9	PSA Peugeot Citroen S.A	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil	45,8	192.000
10	Koch Industries	Koch	ABD	1918	Petrol ve Doğalgaz	40	11.500
11	BMW	Quandt	Almanya	1910	Otomobil	34,1	97.275
12	SCH	Bolin	İspanya	1857	Bankacılık	32,7	114.927
13	Robert Bosh GmbH	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça, End. Mak. Gereçleri	30,1	218.377
14	Motorola	Galvin	ABD	1928	Telekomünikasyon	30	-
15	ALDI Group	ALBRECHT	Almanya	-	Gıda Perakende	30	-
16	Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Fransa	1963	Gıda ve Ev Dek. Perakende	24,6	107.571
17	J.Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende	24,6	174.700
18	Viacom	Redstone	ABD	1954	Medya (MTV)	23,2	122.770
19	Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket Zinciri	23,1	136.000
20	Tengelmann Group	Haub	Almanya	-	Perakende Zinciri	22,6	186.000

Kaynak: www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html (18.01.2008)

Yine aynı kaynaktan alınan bilgilere göre dünyanın en büyük aile şirketlerinden ilk yüzde yer alanların arasında Türk firmaları da yer almaktadır. Bunlar tahmin edilebileceği gibi Sabancı Holdingler Grubu (83), Doğu Holding (91) ve Koç Holdingler Grubu (94) dur.

2.1.13.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri

Türk özel sektöründeki gelişme zaman içerisinde incelendiğinde, gelişmenin diğer ülkelerde olduğu gibi belli aşamalardan geçerek bugünkü düzeye geldiği görülür. Batılı ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de aile şirketi niteliğinde kurulan küçük ortaklıklar, şirketlerin gittikçe gelişen ekonomik büyüklüğü, işçi-işveren arasındaki sorunlar ve devlet denetim organının getirdiği çeşitli uygulamalar sonunda çok ortaklı, halka açık şirketlere dönüşmüşlerdir.¹⁹⁵

Türkiye’de aile işletmelerinin geçmişi incelendiği zaman, varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren, 100–200 yıllık sınırı aşmış işletme sayısı oldukça azdır. Türkiye’deki aile şirketlerinin kuruluş yılları konusunda farklı bilgiler mevcuttur. Değişik kaynaklarda bazen şirketlerin isimleri bazen de kuruluş yılları konularında farklı bilgilere ulaşılabilmektedir. Bunun başlıca nedenlerinden biri ise İstanbul Sanayi Odasına Bağlı firmalara ait kayıtların kaybolmuş olması ya da eski yazı ile tutulmuş olmasıdır.¹⁹⁶

Tablo 5’ de Türkiye ‘deki aile şirketlerinin yaşam süreleri sırasıyla verilmiştir.

¹⁹⁵ Aydın, a.g.d. , s.83.

¹⁹⁶ Göker ve Üçok, a.g.b. , s.46.

Tablo 5: Türkiye’deki Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

Şirket Adı	Kurucu Adı	Kuruluş Tarihi	Nesil
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçi	1919	2
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Bal döktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayıncılık,2001.

Türkiye’de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi; eserini ikinci nesile, yani oğullarına, kızlarına veya damatlarına bıraktığında, başka bir ifade ile işletmeyi kurup büyüten kişi öldüğünde, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir. Tekrar küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa aynı başarı sürecini ikinci nesil de devam ettirebilse, işletmenin rekabet gücü iki nesil içinde dünya piyasalarında rekabet edilebilir düzeye ulaşabilir. Türkiye’de bunun örnekleri az da olsa mevcuttur.¹⁹⁷

¹⁹⁷ Ateş, a.g.t. , s.96.

Dünyadaki benzerlerine göre ömürleri kısa olan fakat faaliyetlerini bir kaç yüzyıl sürdürmüş aile işletmelerimizin dikkat çeken ortak özellikleri şunlardır:¹⁹⁸

- Genellikle yöresel karakterlerinin dışına çıkamamış,
- Faaliyet alanlarını genişletmemiş,
- Dünyadaki değişikliklere ayak uyduramamış, ancak küçük ölçeklerde kalmak suretiyle varlıklarını koruyabilmiş şirketler olmasıdır.

Dünya ölçeğinde büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinin bir kısmının 1900'lü yılların başından itibaren faaliyet göstermeye başladığı bilinmektedir. Dünyadaki örneklerle karşılaştırıldığı zaman, başka ülkelerdekine aksine, birinci kuşak Türk girişimcilerin gerçek anlamda bir buluş veya yenilik yapmadığı, kurucunun adı ile özdeşleşen dünya çapında bir ürün ya da hizmet üretmediği görülmektedir. Bir ürün ya da hizmette yoğunlaşmak yerine, genellikle farklı alanlara dağılarak büyüme yolu tercih edilmiştir. Bu durumu Türkiye'nin politik ve ekonomik koşullarıyla açıklama eğilimi oldukça fazladır. Tüm yumurtaların aynı sepete konulmaması Türk işadamlarının tercih ettiği bir davranış tarzı olmuştur.¹⁹⁹

2.2. AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNDE İKİNCİ KUŞAK

Bir aile işletmesi kuruluşundan itibaren başarılı bir yaşam eğrisi çizmiş ve ikinci nesillere başarıyla devredilebilmişse, bu işletmenin en güçlü halkalarından biri oluşturulmuş demektir. Aile işletmelerinde ikinci kuşak gerçekten stratejik bir konuma sahiptir. Çünkü bu dönem, işletmenin hayatiyetini belirleyen önemli bir süreçtir. Bu nedenle aile işletmeleri yönetiminin ikinci kuşağa devri ve ikinci kuşağın yönetimdeki hâkimiyeti birçok araştırmaya konu olmuştur. Şimdi bu süreç ele alınacaktır.

¹⁹⁸ Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s.12.

¹⁹⁹ Nihat Erdoğmuş, a.g.e. , s.70.

2.2.1. Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak Kavramı

Bir aile işletmesi, aile bireylerinin sahipliğinin baskın olduğu ve şirket yönetiminin işletmeyi bir “aile işletmesi” olarak algıladığı yapılandırılmıştır. Birinci kuşak şirketler, ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, birden çok aile üyesinin katıldığı fakat sadece ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu şirketlerdir. İkinci ve üçüncü kuşak aile şirketleri ise ikinci veya üçüncü kuşağın da sahiplik ettiği ve yönetime katıldığı işletmelerdir. Yani, işletmenin yönetiminde kardeşler, kardeşlerin çocukları hatta kuzenler bile bulunmaktadır. Bazen farklı kuşaklar birlikte yönetim içinde yer almaktadır. İkinci kuşakta hissedarların sayısı beşe kadar çıkabilirken, üçüncü kuşakta bu sayı on beşi bulabilmektedir.

Birinci kuşak yöneticiler, işletmeyi sıfırdan kurmuş, ona hayat vermiştir. İkinci kuşak ise şirketi miras yoluyla elde etmiştir. Tabii bu durumun avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Ama bu konuyla ilgili en belirgin ayrım ikinci kuşağın birinci kuşak kadar işe heyecanla yaklaşmamasıdır.

Daha önceden de belirtildiği gibi, her on aile şirketinden ancak üçü ikinci nesile devredilebilmektedir. Bu on şirketten yedisi ise kurucu yönetici öldükten sonra ya kapatılır ya da başka birisine devredilir. İkinci nesile devredilebilen şirketlerin oranına bakıldığında bu rakam oldukça düşüktür. Bu da aile işletmelerindeki devretme sorununu açıkça ortaya koymaktadır. Tabii yönetim ikinci kuşağa devredildikten sonra başarılı olup olamayacağı da diğer bir problemdir.

İkinci kuşağın devir sürecini başarılı bir şekilde geçirebilmesi ve yönetimde etkili olabilmesi için aşağıdaki konulara özen göstermesi gerekmektedir:

- İkinci kuşak şirkete karşı duyarsız kalmamalıdır.
- Kurucuya, gerektiğinde tüm şirketin sorumluluğunu alabileceğini konusunda güven vermelidir.
- Kendini şirketin yönetimi için yetiştirip hazırlamalıdır.
- İstekli olduğunun bilinmesini sağlamalıdır.

- Kurucuya, şirket yönetimindeki devrin aile ilişkilerini etkilemeyeceğini davranışlarıyla göstermelidir.
- Şirketten hak ettiği kadar fazlasını istememeli, daha fazlasını hak etmek için çok çalışmalıdır.

2.2.2. Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Önemi

Aile işletmelerinde yönetimin devri, üzerinde en çok düşünülen, araştırmaların en çok yoğunlaşmış olduğu konuların başında gelmektedir. Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetim devrinin bilinçli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ardından ikinci kuşağın da bu yetki ve sorumluluğu hakkı ile yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır.

Halk diline kadar inmiş bir söylem vardır: Şirketleri birinci kuşak kurar, ikinci kuşak tutar, üçüncü kuşak batırır...²⁰⁰ Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde bu durumun aile şirketleri de farkına varmıştır. Burada işletmenin kurucusundan tutun, yönetimi devralan kuşakların her birinin yeri ve önemi başkadır.

İşletmenin sıfırdan kurulup belli bir noktaya gelmesi elbette tartışılmaz birinci kuşağın eseridir. Birinci kuşağın belli bir zaman sonra yönetimi, uygun bulunan ikinci kuşağa başarılı bir şekilde devretmesi, aile işletmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Çünkü aile şirketlerinin, kurucunun yönetimindeki aile şirketi konumundan, kuşaklararası şirketler haline gelebilmeleri için bu aşamadan sağlam bir biçimde geçmeleri şarttır. Kurumsallaşma süreci de denen bu yeniden yapılanma döneminden dikkatli geçilmesi gerekmektedir. Aile işletmesinin ikinci kuşağa devrinin başarılması, sonraki kuşaklara devri de kolaylaştırmaktadır. İkinci kuşağa devreden işletmelerin % 50'si üçüncü kuşağa, %70'i de dördüncü kuşağa devredilebilmektedir. Bu yüzden birinci kuşaktan ikinci kuşağa aile işletmesinin devri, aileye önemli deneyimler kazandırmaktadır.²⁰¹

²⁰⁰ Deniz Kurtan, "Birinci Nesil Kurar, İkinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır!", 2. Aile İşletmeleri Kongresi'ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14-15 Nisan 2006, s.174.

²⁰¹ Nihat Erdoğan, a.g.e. , s.91.

İşletme, sorumluluğunun bilincinde olan ikinci kuşak fertler tarafından yönetilirse işletmenin kurumsallaşma yolundaki süreçte karşılaşıcağı engeller en aza indirilmiş sayılır. İşletmede, birinci kuşaktan sonra bayrağı devralıp gelecek kuşaklara devredecek kişilerin yani ikinci kuşağın önemi oldukça açıktır. İkinci kuşak burada kilit nokta görevini görmektedir. Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere, ikinci kuşağa devrin ve ikinci kuşağın yönetim sürecinin başarılı olması işletmenin gelecek kuşaklara etkin bir şekilde devredilebilme olasılığını artırmaktadır. Yani ikinci kuşağın yönetimde idame ettirdiği süreç, aile işletmelerinin yaşam eğrisinde stratejik bir öneme sahiptir.

İkinci kuşak işletmenin amaç ve hedeflerini belli bir noktaya taşıdıktan sonra üçüncü kuşağa yönetimi başarılı bir şekilde devredebiliyorsa bu gerçekten yadsınamaz bir başarıdır. Bu noktada belki de ikinci kuşağın başarısı birinci kuşağa göre çok daha etkindir. Çünkü yönetimin devri, her nesilden nesile geçişte daha da zorlaşmakta ve sağlıklı ve başarılı bir devri zayıflatmaktadır. Yani işletme üçüncü kuşaklarda yaşatılabiliyorsa bu başarılı bir ikinci kuşağın eseridir. Yapılan araştırmalara göre üçüncü kuşaklara ulaşmış başarılı şirketlere ender rastlanabilmektedir.

Aile işletmelerinin diğer şirketlerden farkı, işletmeyi gelecek nesillere aktarmayı hedefleyen bir yapı olmasıdır. Yani kâr amacının yanında süreklilik de aile işletmeleri için çok önemlidir. Araştırma sonuçları ise aile işletmelerinde sürekliliğin önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu kaderi değiştirmek için çeşitli uygulamaları ve şirketlerini sağlıklı bir şekilde yaşatmaya yönelik önlemleri hayata geçirmek için çaba harcayan aile şirketlerinin sayısı az değildir.

2.2.3. Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticiler işletmeye hayat veren devamlı unsurlardır. İşletmenin yaşayabilmesini, başarısını, hatta ayakta kalmasını işletmenin yöneticileri sağlar. İyi yöneticileri olan işletmeler başarılı olacaktır. İşletme bir sermaye ve insan yığını

değildir. Bu maddi ve beşeri unsurları belli bir amaca yönelten ve diğer bütün işletmelerden farklı duruma getiren unsur işletmelerin yöneticileridir.²⁰²

Bu nedenle, aile işletmelerinde ikinci kuşağın yetiştirilmesi, uzun bir zaman dilimini kapsayan ve sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir. Gelecekte işletme yönetiminde etkili olacak kişi ya da kişilerin önceden hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlık sürecinde, varislere hangi bilgi ve becerilerin kazandırılması gerektiği ya da varislerin hangi bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği konusuna bu bölümde değinilecektir. Şimdi, yönetimi devralacak olan ikinci kuşak yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ele alınacaktır.

2.2.3.1. Örgütsel Yedekleme

İşletmeler yaklaşık elli yıldır örgütsel yedeklemenin en basit halinden en karmaşık haline kadar bir yönetim aracı olarak yararlanmaktadırlar. Örgütsel yedeklemenin akademik araştırmalara konu olması 1960'lara dayanmaktadır. Aile işletmeleri, literatürünün 1/3'ünü oluşturmasına rağmen hala aile işletmelerinde örgütsel yedekleme ile ilgili genel bir teori yer almamaktadır.²⁰³

Daha önceki konularda da, aile işletmelerinin bir sonraki kuşağa geçişinin ne kadar kritik bir konu olduğu vurgulanmıştır. Bu aile işletmelerinde yaşanan önemli sorunlardan biridir. Bununla birlikte yedekleme ve yedekleme planı, yedekleme planı ile kastedilenin ne olduğu da bir netliğe kavuşamadığından sorun teşkil etmektedir.

Aile işletmelerinde örgütsel yedekleme ile kastedilen yönetimin kontrolünün bir kuşaktan diğerine geçişini kolaylaştıran formal bir süreçtir. Araştırmacıların aile işletmelerinde devamlılık ve başarı için yedekleme planına dikkat çekmelerine rağmen bir çok aile işletmesi bu konuyu şansa bırakmaktadırlar.²⁰⁴

²⁰² Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, 1.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1993, s.2.

²⁰³ Pramodita Sharma, James J. Chrisman ve Jess H. Chua, " Succession Planning As Planned Behaviour: Some Empirical Results", **Family Business Review**, Volume 16, Number 1 (March,2003), s.1.

²⁰⁴ Nurgül Keleşer, " **Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Metal Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Örgütsel Yedekleme Açısından İncelenmesi**", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005) , s. 56.

Örgütsel yedekleme, işletmelerde kritik görevleri doldurmak için kullanılan bir kariyer geliştirme uygulamasıdır. Örgütsel yedekleme; “Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi” olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmelerini dikkate aldığımız zaman, örgütsel yedekleme, “işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin önceden yetiştirilmeye başlanması” olarak ifade edilebilir.

Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak plan ve programların hazırlanması gelmektedir. İhtiyaç doğdukça yönetici bulma ve boşalan pozisyona onu yerleştirme yerine, yönetici adaylarının yetiştirilerek, önceden geleceğe hazırlanması uygulamasının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Geleceğin yöneticileri aile üyeleri olabileceği gibi profesyonel yöneticiler de olabilir. Bu konudaki uygulamalar, profesyonel yönetim becerisine sahip aile üyelerinin, aile işletmelerinin yönetiminde daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede yönetime getirilecek ikinci kuşak yönetici adaylarının aşağıdaki gibi bir dizi süreçten geçmesi gerekir.²⁰⁵

- Gelecekte aile işletmesinde yöneticilik yapacak kişilerin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi,
- Yönetici adaylarının belirlenmesi,
- Planlı gelişim faaliyetleri yoluyla yönetici adaylarının yetiştirilmesi,
- Yönetici adayının ilan edilmesi,
- Kuşakların rol değişim süreci.

Örgütsel yedekleme sürecinde, işletmenin kendisi ve faaliyet gösterdiği çevreyi dikkatlice takip etmek ve güvenilir verilere sahip olmak gerekir. Örgütsel yedeklemenin hangi faaliyet ve sistemlerden oluşacağı; işletmenin büyüklüğü, tipi, iklimi, yönetim tarzı ve yönetici ihtiyacına göre değişir. Bununla birlikte, bütün işletmelerde kullanılan ortak bazı süreçlerden bahsetmek mümkündür.

²⁰⁵ Keleşer, a.g.t. , s.68–90.

2.2.3.2. Değişen Çevre Koşullarına Uyum

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında teknoloji, yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi işletmecilikte de önemli bir öğedir. Teknoloji işletmecilikte hem dış çevre, hem de iç çevre öğesidir. Teknolojinin işletmecilikte çok kritik bir öge olmasının temel nedeni, sürekli değişiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması, işletmelerin sürekliliği için oldukça önemlidir.²⁰⁶ Bu durumda işletme, varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak durumundadır. Burada genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım, işletmenin çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesidir.²⁰⁷ Yani başarılı olmak, yenilik üretmede ya da yenilikleri en hızlı ve kolay şekilde işletmelere uygulayabilme kabiliyetinde birleşmektedir. Çünkü küreselleşme, yeniliklerin mobilizasyonudur.²⁰⁸

Çevre faktörlerindeki gelişmeleri ve değişimleri önceden fark ederek işletmeyi yeni gelişmelere hazır hale getirmek gerekmektedir. Bu faktörlerdeki değişimler yeni tehditler oluşturdukları gibi yeni fırsatların doğmasına da neden olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin yapması gereken, fırsat ve tehditleri önceden görerek uygun stratejiler oluşturmaktır.²⁰⁹

Tabi bu noktada yöneticilerin bu değişimlere ayak uydurabilecek, değişimden kaynaklı tehditleri fırsat haline getirebilecek potansiyelde ve birikimde olması çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu tehditlerin fırsata dönüştürülmesi, yüksek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetlerle çalışılması anlamına gelebilmektedir. Daha az maliyetle çalışılması ise rekabet gücünün artması demektir. Rakip firmaların bu durumu sizden önce fark edip kendi lehine bir fırsat olarak çevirmesine meydan vermemek ise profesyonel bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerdendir.

²⁰⁶ İnan Özalp ve Hülya Öcal, “ Örgütlerde Dönüştürücü (Transformatioanal) Liderlik Yaklaşımı” , **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4 (2005) , s.7. , www.sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c3s4/makale/c3s4m16.pdf. (26.02.2008)

²⁰⁷ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006, s.80.

²⁰⁸ Necip Özer, Mantıklı Mantıksızlık, **Kalder Forum**, (Temmuz-Ağustos-Eylül 2002) , s.8.

²⁰⁹ Nihat Erdoğmuş, a.g.e. , s.102.

Bu bilgilerden yola çıkarak, günümüzdeki yoğun ve dinamik rekabet ortamında, işletmelerin bilhassa küçük ölçekli aile işletmelerinin ayakta kalabilmeleri, rakipleriyle mücadele edebilmeleri, hayatlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri açısından girişimci liderlik özelliklerini elde etmesi ve kullanması gerekmektedir. Girişimci liderler; samimi olarak tek bir amaca kendini adayan, diğerlerine karşı vurduymaz, bireyler üzerinde otoriter ve risk almada gözü karadırlar. Son yıllarda küçük işletmeler; satış hacmi , istahdam yaratma ve esnek bir yapıya sahip olma açısından, girişimci liderliğe çok büyük bir gereksinim duymaktadırlar.²¹⁰

Hatta, literatürde aile işletmeleri açısından girişimci liderlik ve önemi konusuna değinen bir de araştırma göze çarpmaktadır. Fatih Karcıoğlu ve İlhami Yücel (2003) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasına (ETSO) kayıtlı aile işletmelerinin yöneticilerinin, girişimci liderlik profiline ne derecede uyum sağladıklarını tespit etmek ve farklı demografik özelliklere sahip olan yöneticilerin girişimci liderliğe ilişkin algulamaları arasında bir farklılığın var olup olmadığını belirlemektir. Çalışmada 33 aile şirketinin yöneticileri ile yüz yüze anket yapılmıştır. Analizde; demografik faktörler (yaş, cinsiyet, sektör, çalışma süreleri, doğum yerleri, eğitim düzeyleri) ve girişimci liderliğin alt boyutları (takım oyuncusu olma, vizyon, yenilikçilik, problem çözme, ısrarcı olma, risk alma, değişime uyum sağlama, tüketici ihtiyaçlarını bilme ve kararlılık) birbiri ile tek tek ilişkilendirilmiştir. Sonucunda, Erzurum'daki aile işletmelerinin yöneticilerinin girişimci liderlik düzeylerinin, ideal girişimcilik yetenek düzeyinden düşük, ancak gelecek için ümit verecek kadar olumlu bir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.²¹¹

İşletme faaliyetlerini etkileyen çevre faktörleri ise; uluslararası çevre, genel çevre ve rekabet çevresi olarak üç ana bölüme ayrılır. Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışında yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncularını (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) kapsamaktadır. Uluslararası politik olaylar, sadece meydana geldiği ülkede etkili olmamaktadır. Hemen tüm dünya ülkeleri doğrudan veya dolaylı

²¹⁰ Fatih Karcıoğlu ve İlhami Yücel, “ Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-Etso'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” , **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt 33, Sayı 2 (Kasım,2004) , ss.103–104.

²¹¹ Karcıoğlu ve Yücel, a.g.d. , ss. 104–117.

olarak bu olaylardan etkilenmektedir. Olumlu veya olumsuz tüm politik olaylar ülkeler ve iş dünyasında faaliyet gösteren işletmeler için fırsatlar ve tehditler yaratmaktadır.²¹²

İşletmeler sadece iç pazara yönelik faaliyette bulunsalar bile, işletmelerin dış dünyadaki değişme ve gelişmeleri takip etmeleri zorunludur. Çünkü dünyanın herhangi bir yerindeki değişiklik, işletmeleri hayati bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Mesela, 1973 yılı petrol fiyatlarındaki artış ile 1990 yılı Körfez Krizi, ülkemiz işletmelerini, içinden çıkılmaz problemlerle karşı karşıya bırakmıştır. Öyleyse bu gibi gelişmelerin önceden tahmini veya daha sonra dünyada, ülke içinde ve işletmede ne gibi sonuçlar doğuracağını belirlenmesi, yöneticiler için önemli bir yükümlülüktür.²¹³ Zaten bu küreselleşmenin gerektirdiği bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmenin genel çevresi ise çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar işletmeyle doğrudan ilişki içinde bulunmamalarına rağmen işletmelerin faaliyetlerini ve geleceğini etkilemektedir. Bunlar politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve ekolojik çevre unsurlarıdır. Bu unsurların herhangi birinde meydana gelen bir değişim işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Burada yöneticilere düşen görev yine bu değişikliklere ayak uydurup işletmenin mevcut sistemlerini iyileştirmektir. İş yapabilmenin anahtarı, fırsatları erken yakalamak ve mümkün olduğunca hızlı değerlendirmektir. İşletme yöneticileri sürekli işletme içine odaklanmamalı, bu fırsatları değerlendirmek için dış çevre unsurlarına da gereken önemi vermelidir.

Genel çevre faktörleri dikkate alındığı zaman yönetim alanına etkisi bakımından dış çevre analizinde aşağıdaki konularda duyarlı olmak gerekmektedir.²¹⁴

²¹² Ülgen ve Mirze, a.g.e. , s.89.

²¹³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme politikası**, 6.basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.81.

²¹⁴ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi: Kuram ve Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, ss. 45–46.

- Çevre faktörlerinde değişme durumu nedir? Bu faktörlerin işletme ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır?
- İşletmenin özellikle dikkate alması gereken çevre faktörü nedir? Bilgi teknolojisi, işgücü pazarı, hukuki düzenlemeler gibi işletmeyi en çok etkileyecek çevre faktörleri hangileridir?
- İşletmenin çevreye uyumu nasıldır? İşletmenin çevreye uyum sağlayamadığı noktalar nelerdir?
- Çevreye uyum sağlamada ne tür yönetim becerileri gerekmektedir?

Rekabet çevresi denildiğinde , işletmenin etkinlik ve verimliliği, işletme iklimi ve kültürü, insan kaynaklarının niteliği ön plana çıkan önemli değişkenlerdir. Günümüzde işletmelerin etkinlik ve verimliliklerini arttırmanın en önemli yollarından birisi, mamul ve hizmet üretirken gereksiz aşama ve süreçlere yer vermemektir. Böylece bir mamul veya hizmet geliştirilirken en az çaba, en az para ve en az zaman kullanılacak ve hedeflendiği gibi en ekonomik şartlarda üretim gerçekleştirilecektir.

Çevre koşullarında yaşanan değişimler organizasyonların strateji, kültür, yapı ve çalışma şartlarında önemli değişmelere neden olmuştur. İşyerinde geleneksel bürokratik yönetim tarzları terk edilmeye başlanılmış; demokrasi, katılımcılık ve işbirliği kültürü gibi kavramlar önem kazanmış; yönetici ve çalışanların kendilerini yeniledikleri ve karşılıklı işbirliğini arttırdıkları çağdaş yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır.²¹⁵ Bu da rekabet çevresinde meydana gelen değişimlere işletmenin ve yöneticilerinin ayak uydurmasıyla oluşmaktadır.

2.2.3.3. Yönetim Becerilerine Sahip Olma

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler; teknik, beşeri ve kavramsal beceri olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.²¹⁶

²¹⁵ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s.158.

²¹⁶ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset, 2001, s.162.

Teknik beceri, işin yapılışıyla ilgilidir. Yani yapılan işlerle ilgili her türlü bilgiye sahip olmak, bu bilgileri sürekli geliştirmek, kullanmak ve bilgiyi ön plana çıkarmaktır. Teknik beceriye sahip yöneticiler, çalışanlarının da bu yetkinlikleri kazanmasını ve işlerin bilgiye dayalı yürütülmesini sağlarlar.²¹⁷ Yöneticiler bizzat işi yapan kişiler olmasa da, işin yapılışı konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Örnek olarak insan kaynakları yöneticisinin; teknik ve hukuksal detaylardan anlaması gerekmektedir. Teknik beceri, özellikle birinci basamak yöneticileri için önemlidir. Çünkü bunlar sürekli olarak işgörenler ve makinelerle ilişki halindedirler. Elbette üst düzey yöneticiler de teknik beceriye sahip olmalıdır. Ama bunun gerekliliği yönetici kademesinin artmasıyla zayıflamaktadır. Mesela üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilere kıyasla daha az teknik beceriye gereksinim duymaktadır. Orta düzey yöneticiler ise birinci düzey yöneticilere göre daha az teknik beceriye ihtiyaç duyarlar.

Beşeri beceri, insanlarla geçinebilmeyi, başkalarıyla çalışabilmeyi ifade etmektedir. Yöneticinin odağında insan olduğu düşünülürse, yöneticilerde beşeri münasebetlerin önemi ortaya çıkmaktadır. İnsani yetenekler, yöneticilerin bir grup üyesi olarak etkin çalışmaları, diğer kişilerin katkısıyla ve onlarla birlikte çalışma yetkinlikleri ile ilgilidir. Bu yetenek yöneticinin astlarına empatik ve sempatik görünmesiyle ilgilidir. Sorunlara başkaları açısından bakabilmeyi ifade eden empati yeteneği, üstün kendini astın yerine koyup, konuları o şekilde değerlendirmesini gerektirir. Sempatiklik ise üstün kişiliğinden, rasyonellikten taviz vermeksizin astlarının gönlünü kazanmasıyla ilgilidir.²¹⁸ Bütün yönetici basamakları için geçerli olan bu beceri, ayrıca organizasyonlarda çalışanlara performansını en yüksek düzeye çıkarmak için iyi bir işyeri yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Beşeri beceri daha çok orta düzey yöneticilerin sahip olması gereken bir özelliktir.

Kavramsal beceri ise organizasyona holistik olarak bakabilmeyi ve birimlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini analiz ederek bunlar arasındaki korelasyonu görmeyi gerekli kılmaktadır. Ayrıca organizasyon için uzun vadeli planlar ve vizyonlar

²¹⁷ Serhat Özkan, “**21. Yüzyıl Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Mühendislik Kökenli Yöneticiler İçin Eğitim Ve Gelişim İhtiyaçları**”, (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.47.

²¹⁸ Akdemir, a.g.e. , s.164.

geliştirir. Kavramsal beceri ile yöneticiler değişken dinamik ve açık olmayan durumlarda organizasyonları için isabetli kararlar vermektedir. Kavramsal yetenek tüm yöneticilerde bulunması gereken bir yetkinlik olmakla birlikte bu yeteneğin özellikle örgütün üst basamaklarında yer alan yöneticilerde bulunması gerekmektedir. Çünkü üst yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin belirli bir durumdaki kavramsal ve genel konularla ilgili uygun kararları alabilme zorunlulukları bulunmaktadır.²¹⁹

Bu becerilerinin yanı sıra gelecekte işletmelerinin başarılı olabilmesi için işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin aşağıdaki bilgi ve becerilere de sahip olması gerekmektedir.²²⁰

- Küresel ölçekte düşünmek,
- Küresel stratejiler geliştirmek,
- İnsanlara vizyon kazandırmak,
- Küresel çevrede değişimi belirleyebilmek ve bu değişim doğrultusunda, gereken faaliyetleri gerçekleştirebilmek,
- Ortaya çıkan problemleri çözmek ve hızlı karar vermek,
- Bireysel ve örgütsel motivasyonu sağlamak,
- Zamanı etkin kullanmak ve yönetmek,
- Rekabete açık olmak,
- Yönetimde mükemmellik yaklaşımını kullanmak,
- Hareketten yana olmak,
- Tüketicilerle ve kamu ile sürekli ilişki halinde olmak,
- Anahtar değerler üzerinde yoğunlaşmak.

Yöneticiler yukarıda başlıcaları sayılan bu becerilerden yararlanarak finansal planlama, stratejik planlama, kaynakların tahsisi ve kullanımı, insan kaynaklarının yönetimi, işletmeyi temsil etme, personeli teşvik etme gibi pek çok faaliyeti etkin bir biçimde yerine getirir.²²¹

²¹⁹ Akdemir, a.g.e. , s.163.

²²⁰ Özkan, a.g.p. , s.30.

²²¹ Şencan ve Erdoğan, a.g.e. , s.116.

2.2.3.4. Lider Yönetici Olabilme

Çağın gereklilikleri doğrultusunda çalışma koşullarının değişmesi, hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaçlarının zaman içinde farklılaşması liderlik yaklaşımlarında da yeni teorileri gündeme getirmektedir.

21. yüzyıl iş ortamında başarılı olmak için etkin liderlere ihtiyaç vardır. Gelecekte gerekli olacak liderlik özelliklerinin daha iyi anlaşılması için günümüzde sıkça dile getirilen *transaksiyonel (iş odaklı)* ve *transformasyonel (dönüştürücü)* liderlik tiplerini karşılaştırmalı olarak anlatmakta yarar görülmektedir.²²²

Transaksiyonel liderler, organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat etmektedirler. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payının ve kârın artması ile ilgilenmektedirler. Örgütlerinin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirken, transformasyonel liderlik tarzına yakın olanlar, örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuçta değişik performanslarla yönetmeye çalışmaktadırlar.

Performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan birçok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, transaksiyonel liderlere örnek oluşturmaktadırlar.²²³

Transformasyonel liderler ise çalışanlarına vizyon kazandırmanın peşindedirler. Bu doğrultuda çalışanlarına ilave misyonlar verirler. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla şeyler yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmeyi öğretirler. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırırılar.

Kane ve Tremble (2000), dönüştürücü liderliğin Amerikan ordusunun değişik düzeylerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarda, dönüştürücü liderliğin duygusal

²²² Nihat Erdoğan, a.g.e. , s.113.

²²³ Özkan, a.g.p. , s.37.

bağlılıkla, iş odaklı liderliğin ise devam bağlılığı ile pozitif ilişki içinde olduğunu öne sürdükleri hipotezleri doğrulamışlardır.²²⁴

Kısaca, kendilerinin farkında olan, güçlü ve güçsüz yanlarını bilen, öğrenmeye istekli, çalışmaktan hoşlanan, çevrelerine karşı saygılı, insanlara güvenen ve güven veren, bu güven doğrultusunda astlarına gereken yetki ve fırsatları veren kişiler dönüştürücü lider olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde dönüştürücü liderliğin öne çıkması iş odaklı liderliğin geçersiz olduğu anlamına gelmemelidir. İdeal bir yönetici hem dönüştürücü hem de iş odaklı liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Çünkü günümüz liderleri, günlük işlerin beklenen kalitede ve müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında iş odaklı liderlik özelliklerine; yarımın dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüştürücü liderlik özelliklerine ihtiyaç duymaktadır.²²⁵

2.2.4. Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Avantaj ve Dezavantajları

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın yönetime geçmesiyle bazı avantaj ve dezavantajlarla karşı karşıya kalması söz konusu olabilir. Gerçi ikinci kuşağın avantajlarından çok dezavantajları olsa da yine de sistem içerisinde hepsi harmanlandığında ve dezavantajlar avantaja çevrildiğinde ortaya çok verimli bir ortam çıkabilir. Önemli olan bu artıları ve eksileri iyi analiz edip gerektiğinde eksileri artıya çevirebilmektir.

Aile işletmelerinin yönetimindeki ikinci kuşağın avantajlarını sıralamak istersek:

- İkinci kuşağın her türlü kaynağı ve fırsatı birinci kuşaktan hazır olarak devralması,
- İkinci kuşağın birinci kuşak tarafından her türlü imkân ve olanaklar sağlanarak gerekli eğitimi almasına olanak verilmesi,

²²⁴ Hakan Dilek, “ **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**” , (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005) , s.44.

²²⁵ Nihat Erdoğmuş, a.g.e. , s.115.

- İkinci kuşağın maddi, manevi her konuda kendini yeterli görmesi ve bunu iş ortamına başarı olarak yansıtmasıdır.

Aile işletmelerinin yönetimindeki ikinci kuşağın dezavantajlarını sıralamak istersek:

- İkinci kuşağın ticari anlamda beceri ve eğitim eksikliği,
- İkinci kuşağın eğitime rağmen kabiliyetlerinin olmaması,
- İkinci kuşağın birinci kuşağın egemenliği altında hareket etme zorunluluğu,
- Birinci kuşağın ikinci kuşağa güvenmemesi,
- İkinci kuşağın işin geleceğini parlak görmemesi,
- İkinci kuşağın karizmatik bir yapıya sahip olmaması,
- Küçük işletmelerde ikinci kuşağın istihdamı ve bunun risk doğurması,
- İkinci kuşağın kendini veliaht görmesi ve tek adam psikolojisi içine girmesi sonucunda, kendini yetiştirememesi,
- İkinci kuşağın, birinci kuşak yöneticilerin yerini dolduramama endişesi,
- İkinci kuşağın oto kontrol eksikliği,
- İkinci kuşağın işi batırma endişesidir.

Bu durumlardan bir veya bir kaçıyla, ikinci kuşak yöneticiler karşı karşıya kalıyorsa, bu gerçekten yöneticiler için engel oluşturmaktadır. Belki de bu maddelere, ikinci kuşağın başarı düzeyini azaltacak unsurlar olarak bakılmalıdır. Ama yine önemli olan bu unsurları tespit edip gerekli önlemleri alarak olumsuz sonuçlar doğurmasına meydan vermemektir.

Kim, nerde, ne şekilde olursa olsun kesinlikle her şeyin dört dörtlük önüne sunulacağı bir sistem yoktur, olamaz. Ama yukarıda da bahsettiğimiz gibi önemli olan olumsuzlukları, fırsatlara çevirip, olumlu olan yanları da en etkin şekilde kullanmaktır.

2.2.5. Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Karşılaştığı Sorunlar

Yönetimi devralırken ya da yönetimdeyken ikinci kuşağın karşılaşma olasılığının olduğu bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar aslında ikinci kuşağın yaşam süresi boyunca konumlandırılabilir. Şimdi sırasıyla bu sorunlar ele alınacaktır.

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın ilk olarak karşılaştığı sorun birinci kuşak tarafından tercihlerinin sorulmamasıdır. İlginçtir ki çoğu aile şirketinde birinci kuşak işletmeyi kurar ve akabinde yönetimi direk ikinci kuşağa devretme fikrine sabitlenir. Hatta her şeyi bu doğrultuda planlar ve yönlendirir. Ama bu arada atlanan çok önemli bir konu vardır. İkinci kuşağa gerçekten işletmenin yönetiminde yer almak isteyip istemediği sorulmaz. Aslında bu gerçekten çok hayati bir noktadır. Çünkü bir kişinin, işini gerçekten severek ve isteyerek yapması kadar önemli bir şey yoktur. Çoğu zaman da ikinci kuşak, aile işletmesinin başına geçmenin dışında farklı alternatifleri kullanabileceğinin farkına bile varmadan yönetime geçer. Bazen bu durumun çok ta yerinde olmadığı çok sonraları fark edilmektedir. Ama telafisinin çok zor olduğu durumlar söz konusu olabilmektedir. İşte bu gibi işletme ve yönetici açısından hayati bir öneme sahip olan tercih hakkını, kişinin kendisine bırakmak çok yerinde bir davranış olacaktır. Çünkü ikinci kuşağa şirket, miras yoluyla geçecektir. İkinci kuşağın o işi sevmemesi mümkündür. İkinci kuşak, birinci kuşaktan daha farklı dinamiklere ve değer yargılarına sahip olabilir.²²⁶ Bu nedenlerle, emir vaki yaparak ya da olması gerekenin kendi işyerinde istihdam edilmesi olduğunu ikinci nesle dikte ettirerek oluşturulan bir yönetim çok ta sağlıklı olmamaktadır. Çünkü kişinin işini sevmemesi ya da yürekten bağlı olmaması ileriki süreçte daha büyük sorunlara neden olabilmektedir. Bu durumda örgüte bağlılığı düşük olan bir yönetici modeli ile karşı karşıya kalınma olasılığı yüksektir. Bu da birçok işletmede yaşanan önemli sorunlardan biridir.

Bunun yanında devir sürecine girmeden önce yaşanan diğer önemli sorun ise; ikinci kuşağın herhangi bir yeterlilik testine tabii tutulmadan direk o iş için uygun yönetici muamelesi görmesidir. İnsanların aldıkları eğitimin yanında bir de gerçekten yetenekleri olan konular vardır. Mesela herkes yönetici olamaz. Yöneticilik aslında

²²⁶ İter, a.g.e. , s.23.

çok farklı bir vasıftır. Yönetime getirilecek kişiye, bu kişi oğlunuz ya da kızınız bile olsa, herhangi bir kriter aramadan sorumlulukları yüklediğinizde uzun vadede sıkıntılar yaşanacaktır. Herkes her işi yapar diye bir genelleme yapılamaz. Bu yüzden o kişinin kendi isteğinin yanında işe uygun özellikler taşıyıp taşımadığı da belli standartlar üzerinden değerlendirilmelidir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltip ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konular yaratılmaktadır. Bu örnekler aşırılaştığında şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmektedir.

Eğer ikinci kuşak yönetici adayı yeterlilik testini başarı ile geçerse akabinde işletmede rotasyona tabi tutulması gerekmektedir. Yani kişinin sorumlulukları tam olarak almadan önce bir işe alışma döneminden geçirilmesi önemlidir. Bu sürece tabii tutulmayan adayların ileride çok zorluk çekeceği muhtemeldir. Tabii rotasyon yani işe adaptasyon sürecinde yöneticinin verimli bir şekilde yetiştirilmesi için kaynakların ayrılması gerekmektedir. Yeterli kaynak ayrılmadığı takdirde, yine bu da bir sorun olarak adayların karşısına çıkmaktadır.

Eğer ailede birden fazla kardeş varsa bu durum hem devir esnasında hem de devirden sonra sorun teşkil etmektedir. Çoğu aile şirketinde, yönetimin başına kimin geçeceği, diğer kardeşler arasında görev dağılımının ne şekilde yapılacağı, hisselerin paylaşımı üzerinde uzlaşmanın zor olduğu konulardır. İlk etapta bir şekilde ortak noktaya varılsa bile uzun vadede yine aynı sorunlar nüksedebilmektedir. Bu da aile şirketlerinin yönetimine ikinci kuşağın geçmesiyle ortaya çıkan önemli sorunlar arasındadır.

Bazen farklı kuşakların birlikte yönetim içinde yer almaları söz konusu olabilir. Bu da bir aile şirketinde olabilecek önemli sorunlardan birisidir. Hele ki bununla birlikte kuşak çatışması da yaşanıyorsa o zaman sorunlar gerçekten içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Mesela günlük hayatta babanın ayrı bir fiyat teklifi, oğlun ayrı bir fiyat teklifi verdiği durumlarla karşılaşılabılır. İşte bu kuşak çatışmaları da gerçekten halledilebilmesi zor konulardır.

İkinci kuşak, sonuçta belli bir işleyen sistemin başına geçmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu bazen büyük avantaj olarak gözüke de kimi zaman sorunları beraberinde getirmektedir. Bunun en belirgin noktası, ikinci kuşağın mevcut kadro ile uyum sağlayamamasıdır. Yönetici ile personel kadrosunun uyum içinde çalışması her işletme için büyük öneme sahiptir. Aile işletmelerinde de çok önemli olan bu konu, ikinci kuşağın yönetime geçmesiyle sekteye uğrayabilir. Bu da geciktirilmeden müdahale edilmesi gereken bir sorundur. Ama ikinci kuşağın unutmaması gereken yeni bir iş kurmadığı aksine var olan bir işletmeyi devraldığıdır. Bu yüzden de tüm negatif istatistiklerle mücadele edebilmek için ihtiyacı olan mevcut tecrübeli personelden yardım almasıdır.²²⁷

Tüm yöneticiler gibi ikinci kuşak ta hazır kaynakları en etkin şekilde kullanmakla yükümlüdür. Eğer bu kaynaklar kontrolsüz ve bilinçsiz bir şekilde kullanılırsa işletmenin mevcudiyetine tehdit oluşturacak durumlar söz konusu olabilmektedir. Yani yöneticilerin maddi ve manevi her türlü varlığını en akıllı biçimde sarf etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu da işletmeye zarar veren bir unsur olacaktır ve bir sorun olarak gündeme gelecektir.

En eski şirketin Hacı Bekir olduğu Türkiye'de aile şirketlerinin çoğu kurum kimliği kazanamamıştır. Yani kurumsallaşamama her kuşakta olduğu gibi ikinci kuşaklar içinde bir sorun oluşturmaktadır. Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Kurumsallaşma patronların işi bırakması değildir. Patronun görevi tepe yöneticisini atama, kurumu direk ve dolaylı olarak denetlemektir. Bazen de şirket kurumsallaşır ama aile ilişkileri kurumsallaşamaz. Önemli olan aile ilişkilerinde de sistematik hale gelmektir. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç meselesidir. Başlangıçta aile olarak özveride bulunmak gerekecektir. Çünkü kurumsallaşma tek adam yönetimine zıt, tamamen yönetim bilgisine dayalı olarak yürütülmesi gereken profesyonelce bir sistemdir.²²⁸

²²⁷ Bert J. Sherwood, “ Advice For The Family Business’ Next Generation: The Odds Are Against You”, (March, 2005), www.kou.edu.tr. (01.08.2008), s.45.

²²⁸ “Aile Şirketleri ve Yönetim “, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2. (23.02.2008)

2.2.6. Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı

Kurumsallaşma başlığı altında incelenen konular, uluslararası yazında, aile işletmeleri ya da küçük işletmelere yönelik olarak çeşitli başlıklar altında ele alınmaktadır. Kurumsallaşma olayına ikinci kuşağın bakış açısı yine bu ele alınan konular arasındadır. Çünkü bazı noktalarda, birinci kuşak ve ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açıları farklılık gösterebilmektedir.

Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasıdır. Dolayısıyla, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir “aile anayasası”nın olması ve gelecek ikinci kuşağın da, bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekmektedir.

Aile şirketi anayasası, esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan bir araçtır.²²⁹ Sihirli bir değnek değildir. Ancak ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır. Kurumsallaşmanın en önemli adımı olarak “aile şirketi anayasası”nın gerekliliğine inanıp bu konuda karar vermiş olmak, aile üyeleri için çok önemli bir aşamadır. Bir anayasa oluşturma isteğinin arkasındaki en önemli amaç; kurumun işleyişini, günlük davranışların gelişi güzelliğine değil, belirli kurallara emanet edilmesidir.²³⁰

Yapılan bazı araştırmalarda; ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna ne kadar sahip çıktığına değinilmektedir. Tabi bu konuyla ilgili tam kesin bir kanıda bulunmak doğru olmaz. Konu ile ilgili fikir sahibi olmak adına Meltem Onay Özkaya ve Canan Müter Şengül tarafından yapılan bilimsel araştırma ele alınacaktır.

Araştırmanın amacı; aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyini ve kuşaklar arasında kurumsallaşma konusuna bakış açısını belirlemeye yönelik farklılıkları tespit etmektir.

²²⁹ Fındıkçı, a.g.e. , s.109.

²³⁰ Onay Özkaya ve Şengül, a.g.d. , s.112.

Araştırmada anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketler, araştırmacılar tarafından örneklem grubunda ele alınan 50 işletmenin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Araştırma örneklemi ise, Manisa'da faaliyette bulunan ve "MAGİAD –Manisa Genç İşadamları Derneği" mensubu olan 97 şirket arasından seçilmiş işletmelerden oluşmaktadır. Bu elli işletme seçilirken 20'den fazla eleman çalıştıran işletmeler olması kriteri göz önünde bulundurulmuştur.

Elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda ise bazı sonuçlara varılmıştır. Yapılan araştırmanın birinci amacına yönelik olarak verilen yanıtlara göre, Manisa'da faaliyette bulunan 50 aile işletmesinin kurumsallaşma konusunda belirli girişimlerde buldukları söylenebilir. Ancak işletmelerin kurumsallaşmada yetersiz kaldıklarını düşündükleri konular arasında "aile şirketi anayasası" ile "aile meclisi prosedürü" nün oluşturulması bulunmaktadır. Bu durum göstermektedir ki, ele alınan şirketlerin büyük bir çoğunluğu, "kurumsallaşma" olgusunun, şirketleri için önemli olduklarının farkındadır.

Araştırmanın ikinci amacına göre, kuşaklar arasında kurumsallaşma konusuna bakış açıları arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Ele alınan işletmelerde kuşaklar arasında; kurumsallaşma düzeyinde gerek eğitim gerekse yaş grupları açışından belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, ikinci kuşak aile üyelerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe işletme ile ilgili plan yapma, finansmanla ilgili yeni yöntemleri uygulama konusunda aktif girişimde bulduklarını söylemek mümkün olabilir.

Yapılan araştırmada en enteresan nokta ise, işletmenin danışman hizmetlerinden yararlanması konusu ile ilgilidir. Bu konuda ikinci kuşağın, birinci kuşak aile üyelerine göre daha aktif olacakları düşünülmüştür. Ancak, alınan sonuçlara göre, birinci kuşak aile üyesi yöneticilerin, ikinci kuşak aile üyesi yöneticilere göre "danışman hizmeti almaya" daha gönüllü oldukları tespit edilmiştir. Bu durum işletmelerin kurumsallaşma konusunda belirli faaliyetlere başlamış olduklarını göstermesi açışından önemlidir.

Özet olarak aile işletmelerinde ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna daha sıcak baktığı ortadadır. Ama önemli olan bu düşünceleri faaliyete geçirmek ve şirketin işleyişinde hayat bulmasını sağlamaktır. Bu noktada da yönetime geçen gelecek nesillere büyük görevler düşmektedir.

2.2.7. Dünyada Ve Türkiye’de Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi şirketler ya aile şirkettir, ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır. Daha önceden de değindiğimiz gibi Amerika Birleşik Devletleri’nde, 18 milyonu aşan işletme hayatını sürdürmektedir ve bunların %90’ından fazlası aile şirkettir. En büyük 500 firmanın üçte biri aile şirkettir. Tabii bu işletmelerden ikinci kuşak tarafından yönetilenler de söz konusudur. Şimdi yönetiminde ikinci kuşağın yer aldığı aile işletmelerine değinelim.

2.2.7.1. Dünyada Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak

AB’de şirketlerin yüzde 50’si, ABD’de ve Türkiye’de yüzde 95’i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Yani AB’de GSMH’nin 35-60’ını, ABD’de yüzde 45’ini, Türkiye’de ise yüzde 75’ini aile şirketleri oluşturmaktadır. ABD’de 55 yıldan eski olan şirket sayısı neredeyse toplam şirketlerin yüzde 50’sini oluşturmaktadır.

Dünyada ikinci kuşağın yönetiminde yaşamını sürdüren aile işletmelerinin ortalaması, dünyadaki bütün örneklere bakıldığında %5 ‘i geçmemektedir.²³¹ Bu da aile işletmelerinin sürekliliğinin sadece Türkiye’de değil tüm dünyada elzem bir sorun olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu başarılı şirketlerin olmadığı anlamına gelmez. Elbette devir sorununu halledebilen kurumsallaşmış işletmeler de vardır. Ama sayıları çok azdır.

Dünyada; Kongo Gumi kırkıncı nesile, Hoshi kırk altıncı nesile, Barovier&Toso yirminci nesile, Antinori yirmi altıncı nesile, Camuffo ise on sekizinci nesile ulaşmış

²³¹ İter, a.g.e. , s.27.

başarılı şirketlerdendir. Bu şirketler asırlık tarihleriyle, kurumsallaşma sorununu ve buna bağlı olarak ta devir sorununu çoktan halletmiş yapılardır.

Demek ki aile işletmelerinde asırlık şirketler olduğuna göre sürdürülebilirliğin zorluğu da halledilemeyecek bir sorun değildir. İşin başı daha önceden de değinildiği gibi yine kurumsallaşmadan geçmektedir. Bu bağlamda dünyada ve Türkiye’de bu yarış sürdürülecek şirket sayısı çoktur. Şirketlerin de bu potansiyelini fark edip güçlerini ortaya koyması çok önemlidir.

2.2.7.2. Türkiye’de Aile İşletmelerinin Yönetiminde İkinci Kuşak

Türkiye’de sadece küçük ve orta ölçekli değil, büyük ölçekli şirketlerin de büyük çoğunluğu ailelere aittir. Türkiye’de sanayileşmenin yeni olması nedeniyle işletmelerimizin çoğu ilk kuşak işletmelerdir. Bazılarında ikinci kuşak aile fertleri sorumluluk almıştır. Üçüncü kuşağa geçen işletme sayısı oldukça azdır.

Türkiye’de aile işletmeleri hakkında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Sınırlı bir alandan elde edilen sonuçları sunmasına rağmen fikir vermesi bakımından bir araştırma sonucu aktarılabilir. Bağımsız İletişim Ağı (BIA)’nda yer alan haberde Gaziantep Sanayi Odası tarafından yapılan bir çalışmada sanayinin yüzde 85’inin aile şirketi olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmaya göre; ankete katılan işletmelerin yüzde 85’i aile şirketi, yüzde 15’i ise aile dışı ortaklık şeklinde ticari faaliyette bulduklarını beyan etmiştir. Bu işletmelerin yüzde 44’ünde birinci kuşak, yüzde 52’sinde ikinci kuşak, yüzde 4’ünde ise üçüncü kuşak işbaşında bulunmaktadır.²³²

Türkiye’de yönetiminde ikinci kuşağın aktif olarak rol aldığı aile işletmelerinden bazıları şunlardır: Ördəkçiođlu Mutfak Eşyaları, Uzel Makine, Eczacıbaşı, Boyner, Enka, Doğuş Holding... Bu saydığımız işletmeler zaten Türkiye’nin ekonomisinde önemli bir yeri olan belli başlı aile şirketlerindedir.

Türk ekonomisinin geleceği açısından aile şirketlerinin rekabet güçleri büyük bir önem taşımaktadır. Genelde aile şirketlerine desteğin ikinci veya üçüncü kuşakta yapılması ve iş fazla büyümeden kurumsallaşmanın temelleri atılması gerekmektedir.

²³² “ Sanayinin Yüzde 85’i Aile Şirketi” , www.evrensel.net/01.06.30/ekonomi.html. (28.02.2008)

Çünkü aile içi sürtüşmeler, problemler daha çok ikinci kuşakta başlamakta ve bu durum giderek çöküşü hazırlamaktadır. Uzmanlara göre aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aile şirketlerinin karşısında duran en önemli hedeflerden biri olmalıdır.²³³

İşte bu noktada ikinci kuşağa düşen görevin ciddiyeti önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Türk aile şirketlerinin yüzde 94'nün bir iş planı olduğu belirtilmiştir. Fakat Türk aile şirketlerinde geleceğe ilişkin vizyon ve stratejileri ve bunlar için gerekli beklenti ve hedefleri içeren iş planlarının kabataslak olması yanında bu konunun öneminin de yeterince algılanmadığını ve çoğu zaman kısa vadeli programlar ya da bütçelerle karıştırıldığını vurgulanmaktadır. Türkiye'nin içinde bulunduğu aşamada aile şirketlerinin gelecek planlamaları çok daha büyük bir önem taşımaktadır. İşte bu gelecek planını hayata geçirecek olanlar ise ikinci kuşak yöneticilerdir.

²³³ “ Ya Kurumsallaş Ya Da Yok Ol” , www.kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi/oku.php?bilgi_no=79. (28.02.2008)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de örgüte bağlılık zaman zaman sorunlara neden olan ve dolayısıyla da üzerinde durulan bir konudur. Aile işletmelerinde örgüte bağlılık konusu daha çok ikinci ya da üçüncü kuşağın yönetime geçmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmelerin kurucusu olan girişimciler zaten işlerine âşık kişilerdir. Ama ikinci ve üçüncü kuşak aile yöneticilerinin ya da aile bireylerinin örgüte bağlılığa bakış açıları ve örgütsel bağlılığa yükledikleri anlamlar birinci kuşağa göre daha farklıdır. Bu bölümde aile işletmelerinde ikinci kuşağın örgütsel bağlılık ile ilişkisi hakkında fikir sahibi olabilmek adına örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığı oluşturan unsurların ikinci kuşakla ilişkisi incelenecektir.

3.1. İKİNCİ KUŞAK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık yaklaşımları daha önceki bölümde de ele alındığı gibi tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Bu üç bağlılık yaklaşımı da kendi içinde gruplara ayrılmaktadır. Bu bölümde aile işletmelerinin yönetiminde yer alan ikinci kuşak yöneticiler ve örgütsel bağlılık yaklaşımları arasındaki ilişkilere yer verilecektir.

3.1.1. İkinci Kuşak ve Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, daha önceki bölümlerde de değindiğimiz gibi bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepki olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlılık türünde, işgörenlerin örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılmaktadır. Tutumsal bağlılık ile ilgili farklı araştırmacılar farklı görüşleri savunmaktadır. Şimdi aile işletmelerinin yönetiminde yer alan ikinci kuşak ile ilişkisi açısından bu görüşler tek tek ele alınacaktır.

Kanter (1968)'e göre; farklı davranışsal ihtiyaçlardan etkilenilmesi sonucunda bireylerin örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Devam bağlılığında örgütün yaşaması için bireyin kendini örgüte adanması durumu söz konusuysen birlik bağlılığında kişinin bir gruba ya da bir gruptaki kişilere bağlılığı söz konusudur. Kontrol bağlılığında ise kişinin örgütün değer ve normlarını benimsemesi gerekmektedir.²³⁴ Bu üç bağlılık türü birbirinden oldukça farklıdır. Ama Kanter'e göre kişilerde bu üç bağlılık türü aynı anda sağlanırsa, o zaman örgütsel bağlılıkları belli bir seviyeye taşınacaktır.

İkinci kuşak açısından Kanter (1968)'in bağlılık yaklaşımı ele alındığında ise ikinci kuşak yöneticilerde devam bağlılığının kimi zaman sağlanmadığı görülmektedir. Bir aile işletmesinin yönetimini devralan bir yöneticinin genel olarak örgütsel bağlılığının ve dolayısıyla devam bağlılığının yüksek olması gerektiği düşünülmektedir. Fakat ikinci kuşak yöneticiler şirketi miras yoluyla devraldıkları için, şirkette kalmak ya da şirketi gelecek kuşaklara taşımak, bazen çok ta önemli olmamaktadır. Tabi bu durum kişiden kişiye değişmektedir. Dünyada ve Türkiye'de şirketin devamlılığını çok ileriki nesillere taşıyabilen firmalar da vardır. Ama genel olarak bakıldığında ikinci kuşağa devredilen veya devredilse bile ikinci kuşak yöneticiler tarafından başarıyla yönetilebilen aile işletmelerinin oranı oldukça düşüktür. Bunlardan yola çıkarak ikinci kuşak yöneticilerin devam bağlılıklarının birinci kuşak yöneticilere göre daha düşük olabileceği ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

İkinci kuşak yöneticilerin birlik bağlılığının da düşük olma ihtimali yüksektir. Çünkü işletmede birinci kuşak ile istihdam eden personel, ikinci kuşak işi devraldığı zaman da işine devam edecektir. Zaman zaman ikinci kuşak yöneticiler ile mevcut personel arasında uyum sorunu yaşanabilmektedir. Fakat ikinci kuşak yöneticiler çoğu zaman bu personelin işine son vermek yerine, tecrübe ve bilgi birikimine güvendiği kişiler olarak şirkette faaliyet göstermesine olanak sağlar. İşte bu durum kimi zaman ikinci kuşak yöneticilerin çalıştığı gruba ya da iş arkadaşlarına karşı bağlılığını zayıflatan bir unsur olarak ortaya çıkabilir. Tabi devam bağlılığında da

²³⁴ Demet Varoğlu, “ Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993) , s.6.

belirtildiği gibi bu her zaman böyle olacaktır diye bir kural yoktur ama ortaya çıkma ihtimali olabilmektedir.

Kontrol bağıllığı ise ikinci kuşak yöneticiler açısından düşünüldüğünde genel olarak yüksek olması gereken bir bağıllık türüdür. Çünkü bir aile şirketinin değer ve normları daha aile fertleri için başına geçmeden hatta çocukken, bireylere öğretilmeye başlanmakta ve bireyler bu değer ve normların içinde yetişmektedirler. Böyle yüksek sadakat ortamında yetişen bireylerin de bu standartları kendi değerleri gibi özümseyip işleyişe geçirmekte zorluk çekmemeleri beklenilmektedir. Ama bazen durum beklenildiği gibi olmamakla birlikte ikinci kuşak yöneticiler bu değer ve normları benimsemekten kaçınılmaktadırlar. Yöneticilerin kendi görüş ve bakış açılarına göre değerler yaratıp, şirketin alışlagelmiş kurallarını değiştirmeleri veya ortadan kaldırmaları bazen şirketin geleceği için tehlike oluşturmaktadır. İşte bu gibi durumlar için yani yöneticilerin şirketin değer ve normlarını benimseyemediği haller için, yöneticilerin kontrol bağıllığının düşük olduğundan söz edilebilir.

Etzioni (1975)'ye göre örgütsel bağıllık ise, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından ahlaki açıdan, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı yaklaşma olarak üçe ayrılmaktadır. Ahlaki açıdan yakınlaşmada örgütsel bağıllık, göreceli olarak ödüllerden etkilenmemektedir. Ve yine ahlaki açıdan yakınlaşmada standartlar ve normlar içselleştirilmiştir. Çıkara dayalı yakınlaşmada birey yaptığı iş ve örgütten aldığı ödüller arasında çıkara dayalı bir ilişki ve bundan etkilenen bir bağıllık türü ortaya koymaktadır. Yabancılaştırıcı yaklaşma ise, alternatiflerin olmamasından ortaya çıkmaktadır. İşgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması ve alternatif iş seçeneklerinin olamaması durumunda örgüte karşı yabancılaştırıcı yaklaşma duymaktadırlar.²³⁵

Etzioni'nin ortaya koyduğu örgütsel bağıllık yaklaşımı ikinci kuşak açısından değerlendirmeye çalışılırsa, ahlaki açıdan yakınlaşma ikinci kuşakta yüksek olması beklenen bir durumdur. Çünkü ikinci kuşak yöneticiler de tıpkı kurucu yöneticiler gibi kendini işe adanmış kişiler olarak değerlendirilmektedir. Ama bazen bu durumun aksine manzaralar oluşmaktadır. İkinci kuşak yöneticiler belirtilen normları

²³⁵ Sığırı, a.g.d. , s.263.

benimsemeyen, işe adanmışlığı düşük kimseler olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu da zaman zaman karşılaşılabilen bir durumdur.

İkinci kuşağın yaptığı iş karşılığında aldığı ödüllere dayalı bir çıkar ilişkisi sağlanması durumu oldukça zayıf görünmektedir. Yani ikinci kuşak yöneticilerin çıkara dayalı yaklaşma tutumu zayıf olarak nitelendirilmektedir. İkinci kuşakta daha çok kardeşler, kuzenler arasındaki adaletsizlik durumu örgütsel bağlılığı daha çok etkilemekte hatta bağlılığı zayıflatmaktadır. Çünkü aile bireyleri olarak zaten işletmeden gereken maddi çıkarlar yeterli derecede sağlanmaktadır. Elbette bunun tersinin olduğu durumlar da söz konusudur. Ama genel olarak sadece ikinci kuşak yöneticilerde değil aile bireylerinin hepsinde işletmeden sağlanan maddi çıkarlara dayalı bir yaklaşma sağlama olasılığı düşüktür.

Yabancılaştırıcı yaklaşımda ise bireyler işe ya da örgüte karşı negatif anlamda bir tutum oluşturmaktadırlar. Bu şekilde bir bağlılığın ikinci kuşak yöneticiler için söz konusu olma olasılığı biraz zayıftır. İkinci kuşak aile bireylerinin örgütsel bağlılığı, birinci kuşak aile bireyleri kadar yüksek olmadığı halde yine de düşük olarak nitelendirilemez. Ya da ikinci kuşak bir yönetici sadece mecbur olduğu için aile şirketinde yer alamaz. Alsa bile örgüte karşı negatif bir tutum sergileyecek kadar yabancılaştırıcı yaklaşma yaklaşımı yüksek seviyede değildir. Bu nedenle yabancılaştırıcı yaklaşma aile şirketleri açısından değerlendirilmesi güç bir yaklaşım türüdür. Tabî ki aile bireylerinden bile olsa bu yaklaşımı yüksek olan kişiler vardır ama oran olarak düşünüldüğünde oldukça azdır.

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre bireyin örgütsel bağlılığı psikolojik bağlılık olarak ele alınmakta ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta incelenmektedir. Uyum boyutuna göre; bireyin temel amacı belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Özdeşleşme boyutuna göre ise ele alınan, bireyin örgütte kalma isteğidir. İçselleştirme boyutuna göre ise kişisel ve örgütsel değerlerin örtüşmesi durumu söz konusudur.²³⁶

²³⁶ Güçlü, a.g.t. , s.16-21.

İkinci kuşak yöneticiler açısından örgütsel bağlılığın uyum boyutu değerlendirildiğinde daha önceki yaklaşımlarda da değinilen bir noktaya vurgu yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde elbette maddi çıkarlar söz konusu olmaktadır fakat daha çok amaç işletmenin sürdürülebilirliğidir. O yüzden de yöneticiler ister birinci kuşak ister ikinci kuşak olsun aile işletmelerinde uyum boyutu çok ön planda yer almamaktadır. Yani uyum boyutu aile işletmeleri yöneticilerinde biraz düşük olabilmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç budur.

İkinci kuşak yöneticiler açısından özdeşleşme boyutu incelendiğinde ise bu boyutun yöneticilerde oldukça yüksek olması beklenmektedir. Çünkü ikinci kuşak aile bireyleri de aile işletmesini gelecek nesillere taşıma arzusunu duymakta ve aile işletmesinde kalıp işletmeyi büyütüp geliştirmek istemektedirler. Genel olarak olması gereken de budur. Ama aile işletmesinde kalma olasılığı olduğu halde farklı işletmelerde yer alan bireyler de vardır. İşte bu kişiler için özdeşleşme boyutunun düşük olduğunu söylenebilir.

Genelde başarılı ikinci kuşak yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değerlerinin uyum içinde olduğu gözlemlenmektedir. Eğer kişi şirketin değerleri ve normlarını benimsemekte zorlanıyor ya da kişinin değer ve normları ile şirketin mevcut değerleri çatışıyorsa bu durumda başarılı bir yönetim ortaya koyma olasılığı azalmaktadır. Bu da içselleştirme boyutu düşük olan yönetici modelini ortaya koymaktadır. İçselleştirme boyutu şirketin değer ve normlarını ortaya koyan ve bunlarla yoğrulan birinci kuşak yöneticilerden çok, yönetimi sonradan devralan ikinci ve üçüncü kuşak yöneticiler için stratejik bir önem taşımaktadır. O yüzden de denilebilir ki ikinci kuşak yöneticiler içselleştirme boyutu yüksek bireyler olmalıdır.

Penley ve Gould (1988)'un yaklaşımı ise, Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Bu yaklaşımda da bağlılık Etzioni'de olduğu gibi ahlaki, çıkarıcı, yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayrılmaktadır.²³⁷ Etzioni'nin yaklaşımı detaylı bir şekilde ele alındığından Penley ve Gould'un yaklaşımının detaylarına girmeye gerek görülmemiştir. Çünkü bağlılık türlerine (ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık) yüklenen anlamlar dahi her iki yaklaşımda da aynıdır. Yani

²³⁷ Çöl, “ Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” , s.57.

ikinci kuşak ile Etzioni'nin bağıllık türleri arasında yapılan tahmin ve yorumlar, Penley ve Gould'un yaklaşımları için de geçerli sayılabilmektedir.

Allen ve Meyer (1990)'in yaklaşımına göre örgütsel bağıllık; duygusal, devamlı ve normatif bağıllık olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Duygusal bağıllık; çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanırken devam bağıllığı; kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağıllığıdır. Normatif bağıllık ise; ahlaki değerleri, inançları içermektedir. Örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır.²³⁸

İkinci kuşakla duygusal bağıllık arasındaki ilişki incelendiğinde, bu bağıllık türünün oldukça yüksek olması gerekmektedir. Çünkü daha önce de değinildiği gibi ikinci kuşak yöneticilerin duygusal bağıllığı kurucu yöneticiler kadar olmasa da yüksektir. Ama ikinci kuşağın işi gönülden yapmaması gibi bir durum söz konusu ise o zaman elbette duygusal bağıllık düşük olacaktır. Ama her zaman duygusal bağıllığı yüksek yöneticiler içinde daha başarılı bireyler olarak gözlemlenecektir.

İkinci kuşakla devam bağıllığı arasındaki ilişkinin yüksek olması her zaman beklenemez. Çünkü ikinci kuşak bir yöneticinin sırf örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçememesi ya da alternatif iş olanaklarının azlığı nedeniyle, işletmeye bağıllık duyma olasılığı düşük gözükmemektedir. Tabii bu şartlara ve durumlara göre değişkenlik gösterebilir. Mesela kişiler açısından aile işletmesinden ayrılmak oldukça maliyetli bir durum olarak da değerlendirilebilir. Bu bakış açısına göre de, aile işletmelerinde yer alan aile fertlerinin ve dolayısıyla da ikinci kuşak yöneticilerin devam bağıllığının yüksek olması beklenebilir.

İkinci kuşakla normatif bağıllık arasındaki ilişki de oldukça yüksek sonuçlanması gereken bir bağıllık türüdür. Çünkü aile işletmelerinde aile fertleri genelde örgüte karşı çok yüksek sadakat beslemektedirler. Aile fertleri için aile işletmesinde istihdam edilme, ahlaki bir zorunluluktur. Onlar için aile işletmesi dışında herhangi bir şirkette çalışmak olağanın dışında bir durumdur. Aile bireyelerine aile işletmesine

²³⁸ Gündüz Çekmecelioğlu ve Eren, a.g.d. ,s.16.

sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmektedir. Bu yüzden de kolay kolay kimse aile işletmesi dışında bir yerde çalışmayı istememekte ya da düşünmemektedir. Özet olarak normatif bağlılık ve ikinci kuşak yöneticiler arasında yüksek düzeyde bir ilişki olması beklenmektedir.

3.1.2. İkinci Kuşak ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, daha önce de değinildiği gibi işgörenlerin sadece örgüte değil, kendi faaliyetlerine de bağlılık duygusu geliştirdikleri bir süreçtir. Davranışsal bağlılık yaklaşımını ele alan araştırmacılar farklı farklı görüşleri savunmaktadır. Şimdi bu araştırmacıların savundukları görüşler ve bu görüşlerin aile işletmesinin yönetiminde yer alan ikinci kuşak yöneticiler ile ilişkisi ele alınacaktır.

Becker (1960) bağlılığı, kişinin tutarlı bir davranış dizisini bıraktığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürmesi olarak tanımlamaktadır. Yani burada kişinin şirkete bir yatırım yaparak geleceğe dair bir bahse girmesi söz konusudur. Bu yüzden bu yaklaşıma yan bahis yaklaşımı da denilmektedir. Becker'a göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört tanedir. Bu dört yan bahis kaynağının sonucu yine ekonomik sonuçlara dayandırılmaktadır. Yani Becker' in bağlılık modelinin temelinde ekonomik faktörler yer almaktadır.²³⁹

İkinci kuşak ve Becker'in davranışsal bağlılık modeli arasındaki ilişki irdelenmek istenildiğinde yine bu model, onu şekillendiren dört bahis kaynağı ile ikinci kuşak arasındaki ilişki bakımından ele alınmalıdır. Bu dört kaynaktan biri olan toplumsal beklentiler, zaten adından açıkça anlaşılabilirdiği gibi toplumun manevi ve maddi yaptırımları olarak tanımlanabilmektedir. Toplumun yaptırımları ikinci kuşak üzerinde de etkisi olan bir faktördür. Çoğu kimse aile şirketi varken başka bir şirkette çalışmayı çevreden tepki alacağını düşünerek göz ardı etmektedir. Bu herkes için

²³⁹ Deborah M. Powell and John P. Meyer, “ Side-Bet Theory and Three-Component Model Of Organizational Commitment”, **Journal Of Vocational Behaviour**, Volume 65, (2004), ss.158–159.

geçerli olmasa da aile bireylerinin bazıları bu durumu düşünerek hareket edebilmektedir. Bürokratik düzenlemeler denildiğinde daha çok emekli aylığı, tazminat gibi yılların birikimiyle elde edilen maddi çıkarların, kişinin işten ayrılmasıyla kaybedilmesinden söz edilmektedir. Çünkü kişi senelerce çalıştığı bir iş yerinden ayrılmayı düşünse bile, her şeyden önce elde etmiş olduğu maddi çıkarlarını düşünerek tereddüde düşmektedir. Bu durum aile işletmelerinde yer alan aile bireyleri açısından da çok farklı sayılmamaktadır. Çünkü en nihayetinde her çalışanın amacı emekli olmak, tazminat alabilmek ve her ay düzenli bir emekli maaşı elde edebilmektir. Yani ileriki yıllarını garanti altına alabilmek aile şirketinde yer alsa bile aile bireylerinin, işle ilgili vazgeçilmez değerlerinden biridir. Yan bahis kaynaklarının üçüncüsü olan sosyal etkileşimlerde ise kişinin çevrede yarattığı olumlu imajı bertaraf etmemek adına olumlu davranışlar sergilemeye devam etme durumu söz konusudur. Mesela şirkette ya da iş çevresinde dürüst, işine bağlı, sadakatli olarak bilinen bir kimsenin sürekli iş değiştirmesi çok ta hoş karşılanan bir durum olmamaktadır. Yine ikinci kuşak aile bireyleri için de bu durum geçerli olup, aile bireylerinin sosyal etkileşimlerle arasındaki ilişki kuvvetlidir. Son bahis kaynağı olan sosyal rollere göre ise; kişinin yaptığı göreve karşı oluşturduğu aşırı bir bağlılık ve üstlenme bunun yanında yaptığı işi bir alışkanlığa dönüştürme durumu söz konusudur. Bu durumda kişiye, işini bırakıp farklı bir işte çalışma olasılığını düşünmek bile, olanaksız gözükmektedir. Doğal olarak sosyal roller, zamanla ikinci kuşak yöneticiler için de hat safhada vazgeçilmez olmaktadır. Hele ki aile bireyleri için sadakat çok ön planda olan bir unsurdur. Bu durumda ikinci kuşak yöneticiler ya da çalışanlar ile sosyal roller arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğu söylenebilmektedir.

Yukarıda belirtilen ilişkilere dayanarak genel bir sonuç çıkartılmak istenirse Becker'in davranışsal bağlılık modeli ile aile işletmelerinin yönetiminde yer alan ikinci kuşak yöneticiler arasında, kuvvetli sayılabilecek bir ilişki olabileceği söylenebilmektedir. Tabi bu sadece olasılıklar göz önünde bulundurularak çıkartılan bir varsayımdır. Çok daha farklı sonuçları da olabilir.

Son olarak, Salancik (1982)'e göre bağlılık ise davranışlar ve tutumlar arasındaki uyumla ilgilidir. Davranışlar ve tutumlar birbiri ile uyumlu olursa bu bağlılığın temelini oluşturacaktır. Başkalarının önünde ve kişinin kendi rızası ile yaptığı

davranışlar bağlılığı etkileyen hatta artıran unsurlar olarak gözlemlenilmektedir.²⁴⁰ Bu yaklaşım ile aile işletmelerinin yönetiminde yer alan ikinci kuşak yöneticilerin arasındaki ilişki düşünüldüğünde, ilişkinin orta derecede olduğu söylenebilmektedir. Bunun nedeni ise kişilerin davranışları ile tutumları arasında farklılıklar oluşma ihtimalinin yüksek olmasıdır.

3.1.3. İkinci Kuşak ve Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre kişiler örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı farklı düzeyde bağlılık gösterebilmektedir. Çoklu bağlılık modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamıdır. Kişiler, örgüt iç çevresini oluşturanlara farklı bağlılıklar gösterirken, örgüt dış çevresini oluşturanlara farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler. Örgüt iç çevresini oluşturan unsurlar; örgüt yöneticileri, çalışma arkadaşları, referans grupları gibi öğelerden oluşurken örgüt dış çevresini oluşturan unsurlar ise müşteriler, tedarikçiler, sendikalar ve toplum olarak özetlenebilmektedir.

Diğer iki yaklaşımda örgütsel bağlılık bir bütün olarak ele alınmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar tek tek ele alınıp bu unsurlardan genelleme yoluna gidilerek örgütsel bağlılık düzeyi belirlenmektedir.

Aile işletmelerinin yönetiminde yer alan ikinci kuşak yöneticilerin örgüte olan bağlılıkları ele alındığında ise örgütsel bağlılığın belirlenmesinde çoklu bağlılık yaklaşımının uygulanmaması için herhangi bir engel gözükmemektedir. İkinci kuşak yöneticilerin de örgüt iç ve dış çevresini oluşturan unsurlara karşı duydukları örgütsel bağlılık dereceleri farklı farklı olabilir. Mesela bir yönetici çalışma arkadaşlarına, müşterilerine yüksek düzeyde bağlılık gösterirken sendikalara düşük düzeyde bağlılık gösterebilir. Ama yöneticinin örgüte bağlılık düzeyi tanımlanırken bu belirleyici unsurların her birinin sonucunun ortalaması ele alınmalıdır. Yani yöneticinin çalışma arkadaşlarına karşı yüksek bağlılık duyması genel anlamda örgütsel bağlılığının da yüksek olması anlamına gelmemektedir.

²⁴⁰ Sığırı, a.g.d. , s.263.

Çoklu bağıllık yaklaşımı ile ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağıllık düzeyleri ele alınacak olduğunda genel anlamda örgütü oluşturan içsel unsurlar ile bağıllık derecesi arasındaki ilişkinin daha yüksek olduğu, örgütü oluşturan dışsal unsurlar ile bağıllık derecesi arasındaki ilişkininse biraz daha düşük olabileceği söylenebilmektedir. Bunun nedeni ise kurumsallaşmamış ya da kurumsallaşma yolunda küçük adımlarla ilerleyen aile işletmelerinde daha çok içeriye dönük politikaların ve işletme odaklı stratejilerin izlenilmesi olarak gösterilebilmektedir. Bu gibi işletmelerde daha çok iç unsurlara önem verildiğinden bunlar üzerindeki bağıllık daha da artırılmaktadır. Hele ki Türkiye gibi dış etkenlere yeni yeni yönelen aile işletmelerinde bu sonuç kaçınılmazdır. Özet olarak ikinci kuşak ile çoklu bağıllık yaklaşımı arasındaki ilişkinin orta derecede olabileceği görüşü elde edilebilmektedir. Tabii bu konu, bir çalışma kapsamında araştırılıp ölçülerek konuyla ilgili sağlıklı verilere ulaşmak mümkündür.

3.2. İKİNCİ KUŞAK VE İŞLETMEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin örgütsel bağıllığını etkileyen faktörlere ilk bölümde değinilmiştir. Bu faktörler kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilmektedir. Aile işletmelerinin yönetiminde ikinci kuşak kavramı ise ikinci bölümde etraflıca ele alınmıştır. Şimdi bu bölümde, aile işletmelerinde ikinci kuşak ile işletmede örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler arasındaki ilişki hakkında fikir sahibi olabilmek adına bu faktörler ele alınıp incelenecektir.

3.2.1. İkinci kuşak Ve Kişisel-Demografik Faktörler

Aile işletmelerinin yönetiminde ikinci kuşak kavramı, önceki bölümlerde etraflıca ele alınmıştır. Birçok çalışmada, örgütsel bağıllık ile kişisel-demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Ama bu zamana kadar aile işletmelerinde ikinci kuşağın örgütsel bağıllığını ele alan herhangi bir araştırma bulunmamaktadır.

Kişisel ve demografik özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırmada; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi gibi özellikler ele alınmıştır.²⁴¹

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı ve pozitif ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Genç işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütte üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür. Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu ise, yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Mesleklerine yatırım yapmamış daha genç bireylerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı bireyler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu bireylerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır.²⁴² Yani yaş ilerledikçe, kişinin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanması yaşlı çalışanları genç çalışanlara göre daha çok örgüte bağımlı hale getirmektedir.

Cinsiyet ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonucu pek tutarlı değildir.²⁴³ Yapılan araştırmaların bazıları, bayanların erkeklere oranla işlerine daha az bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni olarak, kadınların evdeki sorumluluklarına (annelik ve ev işleri gibi) çalışma yaşamlarındaki sorumluluklardan daha fazla önem verdikleri gösterilmektedir. Yapılan araştırmaların bazılarında ise iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının eşit olduğu kabul edilerek, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşulları altında çalıştıkları örgüte aynı seviyede bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir. Bunların yanı sıra literatürde cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi olmadığını savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Yani, bu konu ile ilgili tam kesinlik arz eden bir durum söz konusu değildir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak evli bireylerin genellikle aile sorumlulukları nedeni ile maddi yükümlülüklerinin daha fazla olmasından dolayı bekâr bireylere göre daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip

²⁴¹ Acar, a.g.t. , s.45.

²⁴² Hadice Erdoğan, a.g.t. , s.53-54.

²⁴³ Özkan Yılmaz, a.g.t. , s.14.

olabilecekleri iddia edilmektedir.²⁴⁴ Örgüte duyulan bağlılık açısından ise, evli veya ayrılmış olan kadınların, bekâr olanlara göre çalıştığı örgütten ayrılmayı daha maliyetli gördükleri için örgüte bağlılıkları yüksektir. Bununla birlikte, kadınların erkeklerden daha az derecede örgüt değiştirme eğiliminde olduğu, evli olan kişilerin bekârlara göre cazip iş seçeneklerine karşı daha olumsuz bir davranışta buldukları saptanmıştır.²⁴⁵ Medeni halin devamlılık bağlılığı ile ilişkili olabileceğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise, evli kişilerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleridir.

Eğitim seviyesi, kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir diğer faktördür. Bireylerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin iş seçeneklerinin fazla olması nedeni ile belirli bir örgüte bağlılıklarının azaldığı ifade edilmektedir. İşgörenler yüksek düzeyde eğitime sahip olduklarında, bu durumun örgütten beklentilerinin artmasına neden olduğu ve örgütlerin bu beklentileri karşılayamaması durumunda ise bunun işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltıcı bir unsur olabileceği belirtilmektedir. Ancak, örgütün faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarının ve iş imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde, eğitilmiş işgörenlerin veya yöneticilerin örgütsel bağlılıkları yüksek olabilmektedir.²⁴⁶

Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Örgütte çalışma süresi, çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımlarının bir göstergesidir. İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakarlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı gibi unsurlar örgütten ayrılma maliyetini artırırken, örgüte karşı duyulan sadakati ve bağlılığı kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir.

Yukarıda sayılan faktörlerin yanı sıra, kararlılık, kendini gerçekleştirme gereksinimi, iş güvenliği ve başarımı, kişiler arasındaki güven gibi kişisel faktörlerinde yüksek düzeydeki örgüte bağlılık ile olumlu ilişkiler gösterdiği

²⁴⁴ Güçlü, a.g.t. , s.64.

²⁴⁵ Balay, a.g.e. , s.56-57.

²⁴⁶ Güçlü, a.g.t. , s.67.

bulunmuştur. Ayrıca tam etkisi bilinmemekle beraber, kültür ve sosyalleşmenin de örgüte bağlılığı etkileyebileceği varsayılmaktadır. Bunlara ek olarak, Colombotos, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koymuş ve ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu öne sürmüştür.²⁴⁷ Ama bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine çok sınırlı olarak değinilmiştir. Kişisel faktörler denildiğinde yukarıda da belirtildiği gibi akla yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi gibi faktörler gelmektedir. Bu değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi mutlaktr.

Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ile kültür arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayılması nedeniyle Türk kültürüyle ortak değerlere sahip olan Ortadoğu ülkelerinde yapılan incelemeler dikkate alınmıştır. Al-Fadlı (1997); Kuveyt'te 47 devlet dairesini incelemiş ve örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve iş pozisyonu arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Birleşik Arap Emirliklerinden Abdullah ve Shaw (1999)'ın araştırmalarında ise, kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.²⁴⁸

Eskişehir'de Günseli Acar tarafından 2006 yılında yapılan "Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir'de Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinde ise demografik, örgütsel-görevsel ve psikolojik faktörlerin aile şirketlerinde çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren, 15 aile şirketi kapsamında yapılan araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilmektedir: Demografik faktörlerden birisi olan cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yaş ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki beklenilmesine rağmen, bu araştırmada çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Medeni durum ile örgüte bağlılık arasında anketlerin sonucunda anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Demografik faktörler arasında değerlendirilen eğitim düzeyi ve çalışma süresi ile

²⁴⁷ Balay, a.g.e. , s.55

²⁴⁸ Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Karaa, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması" , **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 13 , Sayı 2 (2006) , s.80.

örgüte bağlılık arasında beklenilenin aksine iki faktörle de anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.²⁴⁹

Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer tarafından Gazi Üniversitesi'nde akademisyenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise akademisyenlerin örgütlerine karşı duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının hangi düzeyde olduğu ve söz konusu bağlılık düzeylerinin araştırmaya katılanların bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Analiz Gazi Üniversitesinde çalışan 4250 akademisyenden 366'sı ile yapılmıştır. Söz konusu bu analiz sonuçlarına göre, bu akademisyenlerin, çalıştıkları birime ve üniversitenin geneline yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermemektedir. Yine benzer şekilde, akademisyenlerin, çalıştıkları birime ve üniversitenin geneline yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermezken, üniversitenin geneline yönelik duygusal bağlılık düzeyleri akademisyenlerin medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar göstermektedir. Söz konusu bu farklılığa göre evli olan akademisyenlerin üniversitenin geneline yönelik duygusal bağlılık düzeyleri, bekâr olan akademisyenlere oranla daha yüksek çıkmıştır. Yine, araştırmadan çıkan bir başka sonuç da, akademisyenlerin gerek üniversitenin geneline gerekse çalıştıkları birime göre normatif bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar göstermesidir. Söz konusu bu sonuca göre ise, evli akademisyenlerin gerek üniversitenin geneline gerekse çalışılan birime olan devam bağlılığı düzeyleri bekâr akademisyenlerden daha fazladır. Gerçekleştirilen araştırmaya göre, akademisyenlerin, çalıştıkları birime ve üniversitenin geneline yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık göstermemektedir.²⁵⁰

Konuyla ilgili yapılan ve yukarıda da genel olarak değinilmeye çalışılan söz konusu araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, kişisel-demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında bazı anlamlı ilişkilerin bulunduğu fakat, baz alınan

²⁴⁹ Acar, a.g.t. , s.128.

²⁵⁰ Boylu, Elbeyi ve Pelit, a.g.d. , s.71.

ortam ve imkan koşullarına göre kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık ile farklı doğrultularda ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

3.2.2. İkinci Kuşak ve Örgütsel-Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere; rol belirsizliği, görev kimliğinin açıklığı, iş gücü, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları vb. yer almaktadır. Bunların yanı sıra, bireyin gereksinimlerine önem verme, çalışanın beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi etkenlerin de ele alındığı saptanmıştır.²⁵¹

Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin, kendisinden beklenen davranışları veya görevleri algılama yetersizliğinden ortaya çıkar. Rol belirsizliği ve bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda kişinin örgütte yapacağı işin tanımı ve sınırları tam olarak belirli olduğu takdirde kişinin örgüte bağlılığı daha da artacaktır. Yani bu noktada görev kimliğinin açıklığına önem verilmeli, bireylerin rol belirsizliği yaşamalarına müsaade edilmemelidir. Gerçi özellikle kurumsallaşmamış aile şirketlerinde görev kimliğinin açıklığı durumu oldukça zordur. Zaman zaman kurucu patronun bile birçok işi yapmak zorunda olduğu görülmektedir.

İşin içeriği de örgüte bağlılığı etkilemektedir. İşin içeriği ne kadar zengin olursa, örgüte bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi; işin yapıma güçlüğünün artması, çalışanların karşılaştıkları meydan okumayı arttırmakta ve bu bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanlar ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşsın, o kadar olumlu tepki vermektedir. İşin içeriği ve meydan okuyucu olması gibi faktörlerin örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde vurgulanması gereken nokta, çalışanların sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddetidir.

Örgüte bağlılıkta bir başka önemli nokta ise; personelin en alt kademeden en üst kademeye kadar uyum içinde çalışacağı, yaptığı işten heyecan duyacağı, hedeflerini gerçekleştireceği, görüş ve tavsiyelerinin değerlendirildiği bir organizasyon yapısının

²⁵¹ Balay, a.g.e. , s.61.

kurulmasıdır. Bu tür bir organizasyon yapısı içinde yer alan yöneticilerin, bilgileri doğru ve zamanında personele aktarması bağlılık düzeyini arttıracaktır. Ayrıca yüksek performans gösteren çalışanların yöneticilerce ödüllendirilmesi, kariyer fırsatlarının verilmesi bağlılığın güçlü ve olumlu yönde artmasına katkıda bulunacaktır.²⁵²

İşletmede bireylere sunulan ilerleme olanakları ve kariyer fırsatları da kişilerin örgüte olan bağlılığını fazlasıyla etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda örgüt tarafından bireylere sunulan ilerleme olanaklarının, bireylerin kendini örgüte karşı borçlu hissetmesine ve dolayısıyla da örgüte yüksek derecede bağlılık göstermesine neden olduğu ortaya konmaktadır. Bu durum hem aile bireyleri çalışanları için hem de aileden olmayan çalışanlar için aynı sonucu doğurmaktadır. Bu yüzden bireylere sağlanan kariyer fırsatlarını bir tehdit olarak görmekten çok bir motivasyon aracı olarak görmekte fayda vardır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise bireyin gereksinimlerine verilen önemdir. Kişiler bir örgütte istihdam edilirken her şeyden önce birey olarak saygı görmek isterler. Bireylerin kendilerine ait farklı yaşam tarzları buna bağlı olarak da ihtiyaçları vardır. Eğer çalışılan örgütte bu ihtiyaçlar görmezden gelinip bireyin refah düzeyi göz ardı ediliyorsa, kişinin örgütsel bağlılığı da buna bağlı olarak azalacaktır. Bu çoğu zaman maddi unsurların bile çok daha önüne geçmiş bir kavramdır.

Kişiler bir işte çalışırken maddi ve manevi beklentiler elde etmek isterler. Bu beklentiler kişiden kişiye önem derecesine göre değişiklik göstermektedir. Birey, maddi ya da manevi beklentilerini çalıştığı işyerinde karşılayabilmelidir. Eğer bunun tersi bir durum söz konusu ise yani kişiler beklentilerinin bir ya da bir kaçını çalıştığı işyerinde karşılayamıyorsa bu durumda kişinin örgüte bağlılığı azalacaktır. Beklentilerin karşılanma derecesinin artması ile örgütsel bağlılığın artması arasında doğru orantı vardır. Yani kişinin doyum derecesi arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır. Bu yüzden bireylerin gereksinimlerine verilen önem de işletmede çok büyük bir öneme sahiptir.

²⁵² Balay, a.g.e. , s.63.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün amaçlarına başarıyla ulaşabilmesi için, örgüte katkı sağlayacak kişinin gönüllü olarak yaptığı davranışları ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgüte bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çünkü vatandaşlık davranışı; örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde ekstra fedakarlık yapmayı gerektirmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan kişinin morali yükselecek ve motivasyonu artacaktır. Bu durum da, bireyin hem işine hem de örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.²⁵³

Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Sabiha Sevinç Altaş tarafından yapılan bir araştırmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının (duygusal, devamlı ve normatif bağlılık) çalışanların örgüt etkinliğini arttırmak üzere gönüllü olarak gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Yine sonuçlar, iş tatmininin biçimsel olmayan ve gönüllü olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Meyer ve arkadaşlarının çalışmalarında ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu, zorunlu bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında ise negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.²⁵⁴

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili Oliver (1990) ise, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel değerler ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır.²⁵⁵

²⁵³ Altaş ve Gündüz Çekmecelioğlu, a.g.d. , s.49.

²⁵⁴ Altaş ve Gündüz Çekmecelioğlu, a.g.d. , ss.47-57.

²⁵⁵ Boylu, Pelit ve Güçer, a.g.d. , s.59.

3.2.3. İkinci Kuşak ve Psikolojik Faktörler

Çalışma ortamında bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamaları, bireyin örgüte bağlılığını etkilemektedir. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Kişiler, çalıştığı örgütte kendileri ile diğer çalışanları karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı ve bir takım sosyal imkânlardan diğerleriyle eşit şekilde yararlanmayı beklerler. Yapılan araştırmalar, örgüte bağlılıkla örgütsel adalet arasında olumlu ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.²⁵⁶

Örgütlerde örgütsel adalet kavramı iki açıdan incelenmektedir. Birincisi dağıtıcı adalettir. Bu, örneğin kişinin ücretle ilgili olarak aldığı ücret toplamının ne kadar adil algılandığını gösterir. İkincisi ise yönetsel adalettir. Bu ise, ücret toplamının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır. Sonuç olarak dağıtıcı adaletin adil algılanması ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yönetsel adaletin adil algılanması örgütsel bağlılık ve astların amirlerini adil değerlendirmesi gibi iki çıktı sağlamaktadır. Yönetsel adalet örgütsel bağlılık ve çalışan-amir arasında güveni gösterdiği için örgütsel etkinliğin önemli bir göstergesidir.²⁵⁷

Aile bireyleri arasında, özellikle yönetimin devri sırasında adaletsizlik yaşanması söz konusudur. Mal sahibi yönetici şirketin yönetimini genelde kendisine olan yakınlığına göre devrettiği için, bu durum aileden olan diğer çalışanların bu davranışı adaletsiz olarak algılamalarına neden olacaktır. Sonuç olarak da bu kişilerin örgüte bağlılığı azalarak, işe geç gelme veya işe devamsızlık gibi davranışlar göstereceklerdir.

Diğer taraftan aile bireyleri arasındaki ücret dağılımındaki adaletsizlik, özellikle başarıya önem veren ve işletmeye yaptıkları katkının maddi ve manevi olarak takdir

²⁵⁶ Acar, a.g.t. , s.50.

²⁵⁷ Vedat Erol, “**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık**” , (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 1998), s.54.

edilmesini bekleyen nitelikli genç kuşak aile bireylerinin işe ilgi duymamalarına neden olurken, işletmede istihdam edilmelerini de imkânsız hale getirebilir.²⁵⁸

Aile şirketlerinde görev dağılımı, ödül (kâr payı, ikramiye vb.) dağılımı, sosyal haklar (izin vb.), aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında eşit olmayabilir. Ayrıca aile içinde daha önemli statüye sahip kişiler (örneğin ağabey, baba) daha önemli görevler, daha büyük ödüller isteyebilir. Bu da; hem aile içinden, hem aile dışından olan çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarını etkileyebilir.

İşlemsel adalet ise, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelmektedir.

Aile şirketlerinde görülen mal sahibi yöneticinin kararları tek başına ya da güvendiği diğer aile bireyleriyle alma yaklaşımından dolayı, yukarıda belirtilen kuralların tamamının uygulanmaması sonucu çalışanlardaki işlemsel adalet algısının olumsuz olduğu ve bağılıkların azaldığı görülmektedir.²⁵⁹

Aile şirketlerinin, akrabalık ilişkisine göre istihdam yoluna gitmelerinden dolayı, aileden olan çalışanların işten atılma korkusu yoktur. Bu nedenle bazı aile üyeleri etkin bir çalışma sergilememekte, işe geç gelme veya gelmeme davranışı göstermektedir. Bu durum da ücret ve terfi sisteminde adaletsizliğin yaşanmasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan aile şirketleri, karakteristik olarak aile bireyleri arasında çatışmaların yaşanmasında elverişli bir ortam oluşturmaktadır. İşletme kararları, aile yaşamı ve gelecekleriyle ilgili kararlar, işletme üzerindeki güç ve kontrol mücadeleleri çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışma ortamını önlemek kurucu aile üyesine düşmektedir. Kurucu aile üyesi, aile bireyleriyle iletişimde dengeyi sağlamalı, kararlar hakkında yeterli açıklamalarda bulunarak açık bir iletişim ortamı

²⁵⁸ Alayoğlu, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, s.527.

²⁵⁹ Karpuzoğlu, a.g.e. , s.180.

yaratmalıdır. Aksi takdirde aileden olan çalışanların etkileşim adaletsizliğinden kaynaklanan tepkileriyle karşı karşıya kalabilecektir.²⁶⁰

Farklı kuşakların birlikte yönetim içinde yer aldığı aile şirketlerinde kuşaklar arasındaki kültürel farklılıklardan dolayı kararların alınmasında ve uygulanmasında bazı olumsuzlukların yaşandığı görülebilmektedir. Gençler daha atak politikaları savunup, kendilerini ispat etme çabasında daha radikal kararlar almak isterler. Bir önceki kuşak ise onları frenler, değişime karşı direnç gösterme eğiliminde bulunurlar. Böyle bir durumda kurucu aile üyesi gelişime ve değişime açık olmalı, genç kuşakların fikirlerine saygı göstermeli, onların istediği doğrultuda karar almazsa bile onları tatmin edici gerekçeleri sunabilmelidir.²⁶¹ Böylece bu kişilerin örgüte bağlılıklarının arttığı görülecektir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda örgütsel bağlılık konusunun daha çok eğitim sektöründe araştırıldığı, aile işletmeleri açısından ise kısıtlı kaynak olduğu fark edilmiştir. Şimdi bu konu ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalara ve sonuçlarına kısaca değinilecektir.

Nilgün Yılmaz tarafından 2007 yılında yapılmış “MEB’e Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” konulu yüksek lisans tezinde ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve bağlılık düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, Kocaeli ili Gebze İlçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 750 öğretmenden 200 öğretmen ile anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ise öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu, öğretmenlere verilen ödüller konusunda adaletli davranılmadığı ve okul yöneticilerinin kararlarının öğretmenler tarafından sorgulanmasında ayrımcı davrandıkları görüşünde birleşilmektedir. Sonuç olarak örgütsel adalet ile bağlılık arasında olumlu bir ilişkiye rastlanılmıştır. Örgütsel adalet ve bağlılık birbirini olumlu etkilemektedir.²⁶²

²⁶⁰ Acar, a.g.t. , s.73.

²⁶¹ İltter, a.g.e. , ss.25–26.

²⁶² Nilgün Yılmaz, a.g.p. , s.98.

Günseli Acar (2006) tarafından yapılan araştırmada da, literatürde genel kabul görmüş olan, örgütsel adalet algısı ile aile işletmelerinde örgüte bağlılık arasındaki olumlu ilişki yine ortaya konmuştur. Yapılan mülakatlarda, örgütsel adaletin sağlanamadığı, aile işletmelerinde çalışanların gerek işin sürecini engelleyici gerekse yöneticinin yakın olduğu diğer çalışanlara karşı saldırgan davranışlar gösterdiği görülmüştür. Bu kişilerin örgüte bağlılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir.²⁶³

3.3. İKİNCİ KUŞAK VE İŞLETMEDE ÖRGÜTSEL BAğLİLİğİ OLUŞTURAN UNSURLAR

İşletmenin örgütsel bağlılığını oluşturan unsurlara ilk bölümde değinilmiştir. Bu faktörler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç başlık altında toplanabilmektedir. Aile işletmelerinin yönetiminde ikinci kuşak kavramı ise ikinci bölümde etraflıca ele alınmıştır. Bu bölümde ise, aile işletmelerinde ikinci kuşak ile işletmede örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar arasındaki ilişki hakkında fikir sahibi olabilmek adına bu unsurlar ele alınıp incelenecektir.

3.3.1. İkinci Kuşak Ve Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmektedirler. Bireyin herhangi bir zaruriyeti olmadan işletmeye gönülden bağlı olması durumudur. Bu aslında günümüz çalışanlarında çok nadir olarak rastlanılan ve işveren tarafından özlenilen bir durumdur.²⁶⁴

Duygusal bağlılıkta, bireyin örgütte kalmaya devam etmesi kendi isteğine bağlıdır. Duygusal bağlılık kavramı aile işletmelerinde ikinci kuşak yönetimi devrıldıktan sonra çok daha önemli olmaktadır. İkinci kuşağın öncelikleri ve istekleri

²⁶³ Acar, a.g.t. , s.128.

²⁶⁴ Mindy E. Bergman, “ The Relationship Between Affective And Normative Commitment: Review And Research Agenda”, **Journal Of Organizational Behaviour**, Volume 27, (2006) , www.kou.edu.tr. (01.08.2008), S.646.

birinci kuşağa göre daha farklı olduğundan, duygusal bağlılık kavramı da birinci kuşağa göre biraz daha görecelidir. Aile bireylerinin örgüte duyduğu bağlılık ne kadar fazla olursa bu işletmeye bir kazanım olarak geri dönecektir. Çünkü aile bireyleri işletmede ister çalışan ister yönetici olsun, aileden olmayan çalışanlar tarafından her zaman örnek alınan modellerdir.

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında aile işletmelerinde örgütsel bağlılık faktörlerini ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden duygusal bağlılıkla ilgili daha önceden yapılmış araştırmalara ve sonuçlarına, aile şirketi olmadığı halde, kısaca değinilecektir. Buradaki amaç; en azından araştırmalarda bu üç bağlılık faktörü ile ilgili ne gibi sonuçlar elde edildiği hakkında bir fikir sahibi olmaktır.

Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik tarafından Adana'daki seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları konusunda bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, turizm sektöründe yer alan seyahat acentelerinde çalışanların demografik özellikleri ile örgüte olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Adana ilinde şubeleriyle birlikte faaliyetlerini sürdüren toplam 62 adet A grubu seyahat acentesinin 140 çalışanı ile anket yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, buldukları pozisyondaki ve acentedeki toplam çalışma süreleri gibi değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca acente çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile yaşları, buldukları acentedeki ve pozisyondaki toplam çalışma süreleri arasında negatif, eğitim düzeyleri arasında ise pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda büyük çoğunluğu genç, eğitim düzeyi yüksek ve buldukları acentede ve pozisyonda toplam çalışma süreleri en fazla 1 ile 3 yıl arasında değişen acente çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenilebilmektedir.²⁶⁵

Nermin Uyguc ve Dilek Çımrın (2004) tarafından Denizli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanları üzerinde bir çalışma

²⁶⁵ Yalçın ve İplik, a.g.d. , s.496.

yapılmıştır. Bu çalışmada Merkez Laboratuvarı çalışanlarının üç örgüte bağlılık türü (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin ve örgüte bağlılık türlerini belirleyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgüte bağlılık türleri üzerinde etkileri incelenen değişkenler iş doyumunu ve işe bağlılıktır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde Merkez Laboratuvarı çalışanlarının duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç tür örgüte bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Duygusal bağlılığın iş doyumunu ile normatif bağlılığın işe bağlılık ve iş doyumunu ile pozitif ilişki gösterdiği saptanmıştır. İşe bağlılığın ve iş doyumunun zorunluluktan ve iş alternatiflerinin azlığından kaynaklanan devam bağlılığının belirleyicileri olmaması da beklenen bir sonuçtur. Diğer yandan, varsayıldığı üzere, Merkez Laboratuvarı çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin duygusal ve normatif bağlılık ile negatif ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ancak, beklenenin aksine, devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin azalacağı; devam bağlılığı düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin de yükseleceği söylenebilir. Devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkinin nedeni duygusal bağlılık-devam bağlılığı ilişkisine dayanarak açıklanabilir. Batı’da duygusal bağlılık-devam bağlılığı ilişkisinin incelendiği çalışmalarda duygusal bağlılığın devam bağlılığını azalttığı saptanmıştır.²⁶⁶

3.3.2. İkinci Kuşak Ve Devam Bağlılığı

Bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla

²⁶⁶ Nermin Uyuğ ve Dilek Çımrın, “Denizli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Denizli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1 (2004), ss.91–99.

ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını arttırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanyorsalrta mevcut işyerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Nitekim araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devam bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir.²⁶⁷

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında aile işletmelerinde örgütsel bağlılık faktörlerini ya da devam bağlılığı faktörünü ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu yüzden devam bağlılığıyla ilgili daha önceden yapılmış bir araştırma ve sonucuna, aile şirketi olmadığı halde, kısaca değinilecektir. Buradaki amaç; en azından araştırmalarda, devam bağlılığı faktörü ile ilgili ne gibi sonuçlar elde edildiği hakkında bir fikir sahibi olmaktır.

Ebru Tolay Sabuncuoğlu tarafından, bireylerin, çalıştıkları örgütteki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Analiz Türkiye'nin 500 büyük işletmesinin 637 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algı düzeylerinin, genel olarak yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcılar, özellikle öğrenme motivasyonları ve çalışma arkadaşlarının desteği konularında oldukça yüksek algılamalara sahip olduklarını göstermişlerdir. Diğer taraftan duygusal ve normatif bağlılıklarının da yüksek olduğu; devamlılık bağlılıklarının ise ortamın biraz altında bir değer aldığı görülmektedir. Son olarak, katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin çok düşük olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların eğitim algılarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olmasının, örgütler açısından arzulanan bir durum olduğu söylenebilir.²⁶⁸

²⁶⁷ Uyguç ve Çımrın, a.g.d. , s.92.

²⁶⁸ Sabuncuoğlu, a.g.d. , ss.621-636.

3.3.3. İkinci Kuşak ve Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.²⁶⁹

Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür. Ancak, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de işe bağlılık olabilir. Çünkü işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. “İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak” işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir. Türk çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma, duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu; devamlılık bağlılığının işten ayrılma niyetini etkileyen faktör olmadığını ortaya çıkarmıştır.²⁷⁰

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında aile işletmelerinde normatif bağlılık faktörünü herhangi bir şekilde ele alan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu yüzden normatif bağlılıkla ilgili daha önceden yapılmış araştırmalara ve sonuçlarına, aile şirketi olmadığı halde, kısaca değinilecektir.

²⁶⁹ Bergman, a.g.d. , s.147.

²⁷⁰ Uyguç ve Çımrın, a.g.d. , s.93.

Ufuk Durna ve Veysel Eren (2005) tarafından, Niğde ilinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını çeşitli demografik faktörlerle karşılaştırarak belirlemeyi amaçlayan bir çalışma yapılmıştır. Niğde İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı hastane ve sağlık ocaklarında çalışan 300 doktor ve hemşireye standart bir anket formu uygulanarak bulgular elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların bağlı bulunduğu kurum, çalışanların yaşı, medeni hali ve kıdemleri arasında ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile bu değişkenlerin hiçbirisiyle herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış, sadece devam bağlılığı bu noktada farklılık göstermiştir. Çalışanların yaşları ilerledikçe, meslekte geçirdikleri süre arttıkça ve medeni halleri evlilikten yana değiştikçe “örgütsel bağlılıkları”, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ve çalışanların memnuniyetinden kaynaklanan “duygusal bağlılıkları” ve kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültürden ortaya çıkan “normatif bağlılıkları” artmaktadır. Yani çalışanlar söz konusu değişkenler açısından değerlendirildiğinde “duygu” ve “sadakat” ekseninde bir bağlılığın etkisi altındadırlar. Bu durum çalışılan kurum için de geçerlidir.²⁷¹

²⁷¹ Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2 (2005), ss.210–219.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANLAYIŞININ İNCELENMESİ: İZMİT TİCARET ODASI'NA BAĞLI AİLE İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı, önemi, veri toplama aracı, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, verilerin analizi, ölçeğin güvenilirlik analizi, araştırma bulguları ve son olarak da sonuç ve öneriler kısmına yer verilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada; nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı araştırmalara “nicel araştırma” denmektedir. Nicel araştırmanın temel çalışma prensibi elde edilen bulguların bir şekilde sayısal değerlerle ifade edilmesi ve ölçülebilmesidir. Ayrıca araştırmanın hipotezlere dayandırılması ve bu hipotezlerin tespit edilebilmesi nicel araştırmanın dayanak noktasını oluşturmaktadır.²⁷²

Nicel yaklaşımda araştırmanın amacı; kanunlara dayalı olarak genellemeler formunda bilgiyi geliştirmektir. Bu yaklaşımda her hareket, kısa bir etkiden önce gelen gerçek bir nedenin sonucu olarak açıklanabilir. Yapılan araştırma da hipotezlere dayandırılıp, bu hipotezlerin tespit edilmesi yöntemini temel aldığından nicel araştırma olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; Kocaeli'nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren, küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmelerinin, ikinci kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık anlayışının incelenmesidir. Bu amaçla, aile işletmelerinin yönetiminde sadece ikinci kuşağın ya da birinci ve ikinci kuşağın birlikte bulunduğu aile şirketleri seçilmiştir. Çalışmada; ikinci kuşak yöneticilerin duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif

²⁷² www2.aku.edu.tr/~gocak/Arastirmayontem/Nicel%20aras.pdf. (05.09.2008), s.1.

bağlılık düzeyleri, kişisel-demografik faktörlerde yer alan değişkenler açısından incelenmiş ve aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı da ikinci kuşak yöneticilerin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin belirlenmeye çalışılmasıdır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Dünya ve Türkiye ekonomisine yön veren işletmelerin genelde aile şirketlerinden oluştuğu literatürde de kanıtlanmış bir gerçektir. Tüm dünyada ekonominin nabzını tutan aile işletmelerinin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Aile işletmelerinde bu özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan bazı sorunların olduğu, gerek yapılan çalışmada gerekse birçok makale ve tezde ortaya konulmaktadır. İşte bu noktada; aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin ya da yönetici adaylarının, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olabileceği ya da örgütsel bağlılık düzeylerinin birinci kuşak yöneticiler kadar yüksek düzeyde olmadığı gözlemlenmektedir. Ve bu konunun da önemli bir sorun olarak ortaya çıkabileceği gündeme gelmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda Türkiye’de “Örgütsel bağlılık” ya da “ Aile Şirketi” konuları ile ilgili yeterince makale ve teze rastlanmakla birlikte, aile şirketlerinde ikinci kuşak ile ilgili konuların daha fazla irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışma ile aile şirketlerinde ikinci kuşak yöneticilerin örgüte bağlılığı konusunda literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca aile işletmelerinin de yararlanabileceği verilerin ortaya çıkarılacak olması araştırmanın önemini yansıtmaktadır.

4.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların kendi inisiyatifi ile soruları yanıtlamalarına olanak sağlayacak şekilde hazırlanmış bir soru cetvelinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru cetveline “ekler” bölümünde yer verilmiştir.

Soru cetvelinde katılımcıların soruları yanıtlamasını kolaylaştırmak, aynı zamanda sorular arasında bütünlüğü sağlamak için sınıflama ölçeğindeki sorular bir bölümde (Ek-1) , likert ölçekli sorular ise bir diğer bölümde (Ek-2) toplanmıştır.

Soru cetvelinin birinci bölümünde, kişisel-demografik faktör değişkenleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu bölüm 6 sorudan oluşmaktadır. (Bkz. Ek-1) İlk bölümde yer alan bu 6 soru, aile işletmeleri ikinci kuşak yöneticilerinin; cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu ve eğitim düzeyini, aile şirketindeki çalışma sürelerini ve firmada çalışan personel sayısını ortaya koymaktadır.

Soru cetvelinin ikinci bölümünde ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ait sorular bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği önceden geliştirilmiş bir modeldir. Allen ve Meyer (1997)'in geliştirdiği Örgüte Bağlılık Ölçeği'nin orijinalinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı saptamak için eşit aralıklı ölçekle hazırlanmış 18 adet önermeye yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan anket formu ise; 2006 yılında Günseli Acar tarafından yapılan “ Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Acar (2006) tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçek ise; yine bu 18 sorudan uyarlanarak hazırlanmıştır. Bazı sorular çok uzun olduğundan parçalanmış ve soru sayısı bu şekilde 25’e yükseltilmiştir.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesi amacı ile çok sayıda birbirinden farklı ölçek geliştirilmiştir. Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında diğer araştırmacılar tarafından en fazla kullanılan ölçektir.²⁷³ Ayrıca, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik incelemelerinin yapılmış olması modelin diğer bir tercih nedeni olmuştur.

Yine ikinci bölümde, 1-8. sorular duygusal bağlılığı; 9-14. sorular ile 17. ve 19-21. sorular devam bağlılığını; 15-16. ve 18. sorular ile 22.-25. sorular normatif bağlılığı saptamaya ilişkin ifadeleri içermektedir. İkinci bölümde yer alan sorular daha önceden de belirtildiği gibi 1'den 5'e Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

²⁷³ Can Baysal ve Paksoy, a.g. d. , s.7.

Likert tipi ölçekte ise; kesinlikle yanlış, yanlış, kararsızım, doğru, kesinlikle doğru seçenekleri sunulmuştur. Yani ölçeklerde beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan soru cetvelindeki örgütsel bağlılık faktörlerinin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) soru numaralarına göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Faktörleri Soru Numaraları

FAKTÖRLER	SORU NUMARALARI	TOPLAM SORU ADEDİ
Duygusal Bağlılık	1,2,3,4,5,6,7 ve 8	8
Devam Bağlılığı	9,10,11,12,13,14,17,19, 20 ve 21	10
Normatif Bağlılık	15,16,18,22,23,24 ve 25	7
	TOPLAM=25	TOPLAM=25

4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini Kocaeli ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren, İzmit Ticaret Odası'na (İTO) bağlı, yönetiminde ikinci kuşağın ya da birinci ve ikinci kuşağın birlikte bulunduğu, küçük, orta ya da büyük ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Kocaeli ilinde 2008 yılı Mart ayı verilerine göre İzmit Ticaret Odası'na bağlı toplam 12.591 şirket bulunmaktadır. Bu 12.591 şirketin hepsi farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı ölçeklerdeki işletmelerdir. Bunun yanı sıra 12.591 işletmenin içinde "aile işletmesi" özelliği taşıyan ve taşımayan şirketler bulunmaktadır. İTO bu konu ile ilgili herhangi bir sınıflandırmaya yer vermemektedir. (aile işletmesi olan işletmeler ya da aile işletmesi olmayan işletmeler vb.)

Çalışmanın evreni ise; İzmit Ticaret odasına bağlı "aile işletmelerinden" oluşmaktadır. Türkiye'deki işletmeler arasında KOBİ'ler %98.8'lik bir paya

sahiptirler. Ve bu KOBİ'lerin %95'i aile işletmesi niteliğinde işletmelerdir.²⁷⁴ Türkiye'deki kayıtlı işletmelerin %95'inin aile işletmesi olduğundan hareketle, araştırmanın evrenini bulabilmek için İTO'ya bağlı toplam işletme sayısının, %95'inin alınması gerektiği düşünülmüştür. Bu varsayımla yapılan hesaplamalar sonucunda (12.591 X %95) çalışmanın evreni, 11.961 aile işletmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evren büyüklüğü yani aile işletmelerinin sayısı belirlendikten sonra, ne kadar örneklem alınacağı saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, evrendeki birey sayısı bilindiğinde kullanılan bir formülden* yararlanılmış²⁷⁵ ve örneklem sayısı %95 anlamlılık düzeyinde 372 kişi bulunmuştur. Örneklem sayısının bulunmasında formül yönteminin yanı sıra, ikinci bir yöntem de örneklem büyüklükleri tablosudur. Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan tablodan 12,000 bireylik ana kütle için %95 anlamlılık düzeyindeki örneklem sayısının 372 olduğu belirlenmiştir.²⁷⁶ Dolayısıyla formül yöntemi ile bulunan örneklem sayısı ile önceden hazırlanmış örneklem büyüklüğü tablosundaki örneklem sayısının örtüştüğü söylenebilmektedir. Araştırmanın örneklem sayısı; 372 kişi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini ise; yine İTO'ya bağlı farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve yönetiminde ikinci kuşağın ya da birinci ve ikinci kuşağın birlikte bulunduğu, küçük orta ya da büyük ölçekli aile işletmeleri oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini temsil edecek örnekleme belirlemede ise olasılıklı örneklem yöntemlerinden “*basit tesadüfî örnekleme yöntemi*” kullanılmıştır. Bu yöntemde göre; evrendeki her birimin örnekleme seçilmede eşit ve bağımsız olma olasılığı vardır.²⁷⁷

²⁷⁴ Mustafa Atiker, “Değişen Dünya ve Rekabet Ortamında Aile Şirketleri: Konya Örneği” **Konya Ticaret Odası Dergisi**, (Temmuz, 2005), s.45.

* $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$

n: Örneklem Sayısı, N: Evrendeki Birey Sayısı, p: Olayın Gerçekleşme Olasılığı (%5), q: Olayın Gerçekleşmeme Olasılığı (%5), t: Belirlenen Anlamlılık Düzeyindeki t Tablo Değeri (%95 için 1,96), d: Örnekleme Hatası (± 0.05)

²⁷⁵ Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s.48.

²⁷⁶ Remzi Altunışık ve Diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 4. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005, s.127.

²⁷⁷ Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 5. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2005, s.95.

Burada örnekleme seçerken işletmenin yönetiminde, ya ikinci kuşağın ya da birinci ve ikinci kuşağın birlikte bulunması şartı aranmıştır. Bu nedenle örneklem basit tesadüfî yöntemle seçilmiş ardından yapılan ön görüşmelerle, örneklem, uygun özellikte olan aile işletmelerinden oluşturulmuştur. Bunun nedeni ise İTO kayıtlarında bu şekilde bir ayrıma gidilmemiş olunmasıdır. (Birinci kuşak yönetimindeki aile şirketi, ikinci kuşak yönetimindeki aile şirketi ya da birinci ve ikinci kuşağın birlikte yönettiği aile şirketleri vb.)

Anket formları araştırma örneklemini oluşturan aile işletmelerinin ikinci kuşak sahip yöneticilerine bizzat bırakılmıştır. Kimi formlar hemen teslim alınırken, iş yoğunluğundan dolayı formu hemen dolduramayacak olan aile işletmeleri ikinci kuşak yöneticilerine ise formu doldurmak için ortalama bir hafta süre tanınmıştır. Verilen sürenin tamamlanmasının ardından, anket formları tekrar gidilerek toplanmıştır. Dağıtılan toplam 400 anket formundan 280 tanesi geri dönmüştür. 280 anketin 12 adedi eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Araştırma analizleri 268 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yani örneklem sayısının % 72'sine ulaşılmıştır.

Tablo 7'de örnekleme oluşturan ikinci kuşak aile işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları toplu olarak verilmiştir.

Tablo 7: Örneklemin (İkinci Kuşak Aile Yöneticilerinin) Demografik Özellikleri
(n=268)

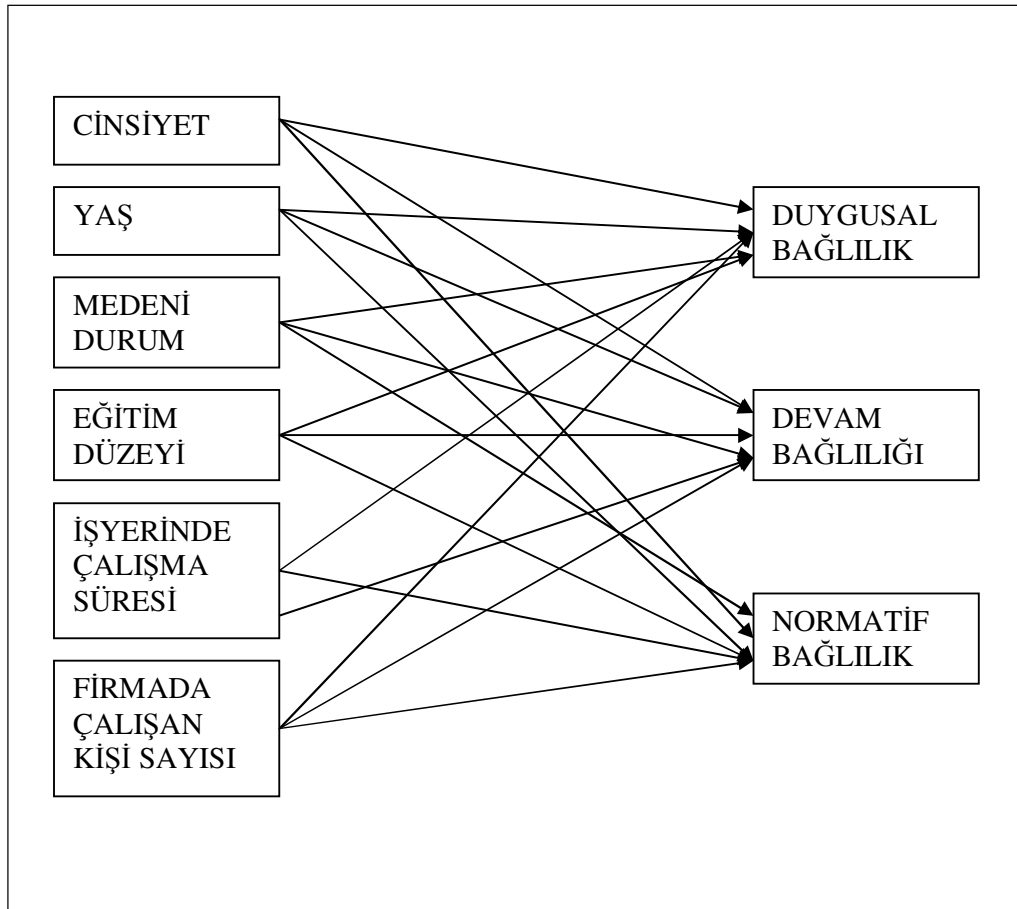
Demografik özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler		Frekans (f)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	61	22,8	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	49	18,3	
	Erkek	207	77,2		Lise	107	39,9	
Medeni Durum	Bekar	62	23,1		Yüksekokul	27	10,1	
	Evli	198	73,9		Lisans	77	28,7	
	Dul	8	3		Master ya da Doktora	8	3	
Çalışma Süresi	0-5 yıl	93	34,7		Firmada Çalışan Kişi Sayısı	1-9 Kişi Arası	159	59,3
	5-10 yıl	53	19,8			10-49 Kişi Arası	95	35,4
	10-15 yıl	31	11,6			50 Kişi Ve Üzeri	14	5,2
	15-20 yıl	42	15,7					
	20 yıl ve üzeri	49	18,3					

Tabloda demografik değişkenlerin yüzde olarak dağılımı verilmektedir. Demografik faktörlerden sadece yaş değişkeni burada görülmektedir. Çünkü ankette yaş değişkeni için herhangi bir ölçeklemeye gidilmemiş, soruda katılımcıların direk yaşı sorulmuştur. Yaş değişkeninin ortalaması 36,1 , standart sapması ise 9,5'tir.

4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada, Şekil 2'deki araştırma modelinden de görüleceği üzere, demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeli doğrultusunda bazı hipotezler geliştirilmiştir. *Hipotez*, bir araştırma probleminin çözümü için, doğrulanması ya da yanlışlanması gereken

önermedir.²⁷⁸ Araştırma hipotezini belirleyici unsur, araştırmanın bağımsız değişken veya değişkenleridir. Şekil 2’den anlaşılacağı gibi bu araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık), bağımsız değişkenleri ise demografik faktörlerdir. Araştırmada duygusal, devam ve normatif bağlılık ile demografik faktörler için ayrı ayrı hipotezler oluşturulmuştur.

Çalışmanın hipotezleri ve modeli oluşturulurken yapılan literatür çalışması sonucunda ise oluşturulan hipotezlere ya da araştırmanın modeline benzerlik taşıyan bazı çalışmalara rastlanmıştır. Mesela Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Karakoç ve Emre Karaa (2006) tarafından yapılan “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” isimli çalışmadan bu noktada oldukça faydalanılmıştır. Her ne kadar bu çalışma; İzmir ve Manisa’da kamu sektöründe ve özel sektörde faaliyet gösteren 16 kurumda çalışan 160 profesyonel yöneticiye uygulanmış olsa da çalışmaya yön verirken, oldukça yararlı olmuştur. Çünkü yine bu çalışmada da amaç, farklı sektörlerde ve şehirlerde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutları ile sahip oldukları demografik özellikler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir. Yani Onay Özkaya, Deveci Karakoç ve Karaa (2006) tarafından yapılan çalışma ile ele alınan çalışmanın amaçları büyük benzerlik göstermekte sadece uygulanan örneklem farklı özellikler taşımaktadır.²⁷⁹

Yine Günseli Acar (2006) tarafından yapılan “Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama” isimli çalışmada da, ele alınan çalışmadakine çok benzer bir model ve yine benzer hipotezler kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın genel amacı; aile şirketlerinde çalışanların örgüte bağlılıkları ile demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, psikolojik faktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu amaçla; Eskişehir il merkezinde mobilya, halı, tekstil, beyaz eşya, mefruşat, dayanıklı tüketim malları satışı ve imalatı, eğitim sektörlerinde faaliyet gösteren, aile şirketi özelliği taşıyan işletmelerde görev yapan 109 çalışan üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Yine yapılan çalışmada hipotezler oluşturulurken Acar’ın çalışmasından da faydalanılmıştır.

²⁷⁸ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003, s.17.

²⁷⁹ Onay Özkaya, Deveci Karakoç ve Karaa, a.g.d. , s. 81.

Çalışmada, araştırmanın modelini de temel alarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların duygusal bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin duygusal bağlılığına göre daha düşüktür.

H2: Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların devam bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin devam bağlılığına göre daha düşüktür.

H3: Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların normatif bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin normatif bağlılığına göre daha düşüktür.

H4: Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça duygusal bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.

H5: Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça devam bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.

H6: Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça normatif bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.

H7: Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın duygusal bağlılığına göre daha yüksektir.

H8: Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın devam bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın devam bağlılığına göre daha yüksektir.

H9: Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın normatif bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın normatif bağlılığına göre daha yüksektir.

H10: Aile işletmelerinde yükseköğretim ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.

H11: Aile işletmelerinde yüksekokul ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın devam bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.

H12: Aile işletmelerinde yüksekokul ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın normatif bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.

H13: Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür.

H14: Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın devam bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür.

H15: Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın normatif bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür.

H16: Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın duygusal bağlılığına göre daha yüksektir.

H17: Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın devam bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın devam bağlılığına göre daha yüksektir.

H18: Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın normatif bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın normatif bağlılığına göre daha yüksektir.

4.7. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaların hareket noktasını oluşturan olgusal genellemeler *varsayım* olarak ifade edilmektedir.²⁸⁰ Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- ⇒ Araştırmanın evreni tespit edilirken tüm İTO kayıtlarının %95 'i alınarak, İTO' ya bağlı aile işletmelerinin sayısının bulunabileceği kabul edilmiştir.
- ⇒ Aile işletmelerinin evren sayısı ve örneklem sayısı bulunurken ilk olarak kuşak ayırımına gidilmemiş, genel olarak aile işletmeleri üzerinden hesaplamalara gidilerek araştırmanın çerçevesi geniş tutulmaya çalışılmıştır.
- ⇒ Belirlenen örneklem, evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.
- ⇒ Araştırmaya katılan kişiler geçerli, güvenilir ve samimi cevaplar vermiştir.
- ⇒ Araştırmada kullanılan anket formu literatürde sıkça kullanılan ve örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemek açısından uygun bir veri toplama aracıdır.

4.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları ise şunlardır:

- ⇒ Bu araştırmanın sonuçları, sadece Kocaeli ilinde faaliyet gösteren ikinci kuşak aile işletmeleri yöneticileri ya da yönetici adayları için geçerlidir.
- ⇒ Genel olarak aile işletmelerinin yönetiminde profesyonel yöneticilerden ziyade sahip yöneticilerin bulunduğu kabul edilerek bu şarta uyan aile işletmeleri değerlendirilmeye alınmıştır.
- ⇒ Örgüte bağlılık ile ilişkili faktörler, kişisel-demografik faktörlerle sınırlıdır.

²⁸⁰ Birsen Gökçe, “**Toplumsal Bilimlerde Araştırma**”, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.63.

⇒ Katılımcılara anketi yanıtlamak için yeterli düzeyde süre tanınmıştır. Buna rağmen bazı sahip yöneticiler araştırmaya katılmayı reddetmiştir.

4.9. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmalarda verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler her çalışmaya göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara; evren ve örneklem yapısı, ölçek türü, örneklemin belirlenme yöntemi gibi bazı kriterler neden olmaktadır. Bu araştırmada da veri analizinde kullanılacak istatistiksel testler araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada; ölçeğin güvenilirlik boyutlarının belirlenmesinde *Cronbach Alpha* katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca, araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık faktörlerine ait soruların yapı geçerliliğini analiz etmek için *Faktör Analizi* yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce ise; faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem sayısının ön koşulu olan *Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi* yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık faktörlerinin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) iç tutarlılık analizleri *t testi* ile yapılmıştır. Yani burada t testi ile, tek bir değişkene ilişkin oluşturulmuş olan iki yönlü hipotezin testi yapılmaktadır.²⁸¹ Hangi faktörün daha çok anlamlılık kazandığı yani sıralaması ise *Friedman testi* ile ölçülmüştür.

Demografik değişkenlerin (bağımsız değişkenler) kendi içinde istatistiksel olarak anlamlı dağılıp dağılmadığını belirlemek için *Ki-Kare* ilişki testi, demografik değişkenlere göre faktör düzeyleri arasında herhangi bir farkın olup olmadığını belirlemek için ise *Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık faktörlerinin demografik değişkenlere göre aldığı değerler ise *Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma* ile hesaplanmıştır.

²⁸¹ Altunışık ve Diğerleri, a.g.e, s.318.

Araştırmada demografik değişkenler olan; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, işyerindeki çalışma süresi, firmadaki çalışan personel sayısı değişkenleri sınıflama ölçeğinde ölçülmüş nitel değişkenler olduğundan, bu değişkenlerin nicel değişkenlere çevrilmesi gerekmiştir. Bu amaçla, bu değişkenler yeniden kodlanarak, yapma değişkenler yaratılmıştır. Yapma değişkenler 1, 2,3 gibi değerler verilmiştir. Örneğin cinsiyet değişkeni için kadın:1, erkek:2 şeklinde kodlanmıştır. Veya eğitim düzeyi için ilköğretim:1, lise:2, yüksekokul:3, üniversite:4, mastır-doktora:5 şeklinde kodlanmıştır. Oluşturulan bu yeni değişkenlerin sayısal olarak hiçbir önemi bulunmayp sadece ilgili değişkenin hangi sınıfa ait olduğunu göstermektedir. Yapma değişken grubundaki frekansı en yüksek değer, referans grubu olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları da bu referans grupları temel alınarak yapılmıştır. Yani araştırmamın temeli nominal ölçekli sorulara dayanmaktadır. Nominal ölçek ise en genel tanımıyla nesnelere özelliklerine göre belirli adlar altında toplayan ya da sınıflandıran bir ölçek türüdür.²⁸²

Örgütsel bağlılık faktörlerini oluşturan davranışların birbirleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde yine *Ki-Kare* testi, ilişkinin derecesi ve yönünün belirlenmesinde ise *Pearson Korelasyon Katsayısı* hesaplanmıştır. Bu katsayı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişki varsayımına dayanmaktadır. Pearson katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değişir ve sayı 1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar. Katsayının 1 olması, mükemmel pozitif ilişkiyi; -1 olması, mükemmel negatif ilişkiyi; 0 olması ise, değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir. Pearson katsayısının; 0,70 ile 1,00 arasında olması yüksek derecede ilişkiyi; 0,70 ile 0,30 arasında olması orta derecede ilişkiyi ve 0,30 ile 0,00 arasında olması değişkenler arasındaki düşük derecede ilişkiyi ifade etmektedir.²⁸³

Araştırmada geri dönüşümü sağlanan 268 anketten elde edilen veriler kodlanarak SPSS paket programı (sürüm 13,0) yardımı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada, anlamlılık düzeyi $p=0,05$ alınmıştır. Bu anlamlılık düzeyi, sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda yeterli kabul edilmektedir.²⁸⁴

²⁸² İslamoğlu, a.g.e. , s.126.

²⁸³ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum)**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004, s. 34.

²⁸⁴ Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e. , s.49.

4.10. ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik, soru cetvelinde yer alan bütün soruların birbiri ile tutarlılığını ölçmeyi ifade etmektedir. Güvenilirlik katsayıları, güvenilirliği bulmak için izlenen yöntem ve amaca bağlı olarak değişik formüllerle hesaplanmaktadır.²⁸⁵ Bu katsayılardan biri de *Cronbach Alpha Katsayısı*'dir. Bu araştırmada da, eşit aralıklı ölçek kullanıldığından, ölçeğin güvenilirliği bu yöntemle hesaplanmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı olma özelliğine sahiptir.

Güvenilirlik analizi ilk olarak tüm tablodaki 25 değişkene uygulandığında güvenilirlik katsayısı çok düşük çıkmıştır. Bu nedenle güvenilirlik katsayısının yüksek çıkması için anketten 5, 6, 12, 16, 17, 24 nolu sorular çıkartılmıştır. Bu sorulardan 5 ve 6 nolu sorular duygusal bağlılığa, 12 nolu soru devam bağlılığına ve 16, 17 ve 24 nolu sorular ise normatif bağlılığa aittir. Yani bu durumda duygusal bağlılık sorularından iki, devam bağlılığı sorularından bir, normatif bağlılık sorularından ise üç soru çıkarılmıştır. Böylece soru cetvelindeki değişken sayısı 19'a düşürülmüştür. Ve anket sorularının daha tutarlı ve güvenilir olması sağlanmıştır.

Ardından da ölçeğin cronbach alfa (güvenilirlik) katsayısı tekrar hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan soru cetvelindeki değişkenlerin Cronbach Alpha Katsayısı Tablo 8' de verilmiştir.

Tablo 8: Ölçeğin Güvenilirlik Testi Sonucu

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	19

Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı (Alpha)= 0,804

²⁸⁵ Reha Alpar, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003, s.378.

Tablodan da görüldüğü gibi, soru cetvelindeki 19 değişkene ait genel güvenilirlik katsayısı 0,804 olarak bulunmuştur. Cronbach alfa değeri; 0 ile 1 arası değerler almaktadır. Eğer cronbach alfa değeri; 0,00'tan 0,40'a kadarsa ölçek güvenilir değil, 0,40'tan 0,60'a kadarsa ölçek düşük güvenilirlikte, 0,60'dan 0,80'e kadarsa ölçek oldukça güvenilir, 0,80'den büyükse de ölçek yüksek derecede güvenilir denilebilmektedir.²⁸⁶ Çalışmamızda, tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.804 olduğundan ölçek oldukça güvenilir denilebilmektedir.

Araştırmada kullanılan soru cetvelinin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile *Faktör Analizi* yapılmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.²⁸⁷ Ayrıca, bu analizle araştırmada yapılacak ileri analiz teknikleri için hangi önermelerin analiz kapsamına alınacağına da belirlenmesi sağlanmış olmaktadır.

Faktör analizinin de kendi içinde bazı döndürme yöntemleri vardır. Çalışmada bu döndürme yöntemlerinden *Varimax Yöntemi* kullanılmıştır. Varimax Döndürme Yöntemi; faktörlerin isimlendirilmesinde sağladığı kolaylık sebebiyle en yaygın kullanılan yöntemdir. Buna dikey döndürme yöntemi de denmektedir. Bu yöntemde faktör eksenleri arasındaki açının dik açı olması sağlanır ve sonuçta ortaya çıkan faktörler arasındaki korelasyon sıfırdır; yani faktörler birbirinden bağımsız olarak oluşturulur. Dolayısıyla da her bir faktörün isimlendirilmesi kolaylaşmış olacaktır.²⁸⁸

Faktör analizinde, değişkenlere ait faktör yüklerinin - 0,30 ve +0,30 'dan büyük olması kabul edilen en alt düzey, -0,40 ve +0,40 olması değişkenlerin faktörle ilişkisini belirlemede tercih edilen bir değer, -0,50 ve + 0,50'den büyük olması ise uygulama için en önemli göstergedir.

²⁸⁶ Semra Aktaş, “ Güvenirlik”, web,Sakarya,edu.tr/~skuyucu/sunum/Semra.ppt. (01.08.2008).

²⁸⁷ Altunışık ve Diğerleri, a.g.e. , s.212.

²⁸⁸ Altunışık ve Diğerleri, a.g.e. , s.227.

Araştırma verilerine göre faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem sayısının ön koşulu olan *Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi* yapılmalıdır. Bu analiz sonucunda oran yeterli çıkarsa, faktör analizi yapılabilmektedir.

Tablo 9: Örneklem Yeterliliği Testi Sonucu (Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1122,582
	sd	171
	p	,000

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi yapılmış ve sonuç 0,797 bulunmuştur. Bu faktör analizinin yapılabilmesi için örneklemin yeterlilik ön koşulu için yeterli bir orandır.

Akabinde yapılan faktör analizi sonucunda ise yine faktörler üç gruba ayrılmıştır. Bu faktörler yine “ örgütsel bağlılık boyutları” içerisinde ele alınmıştır. Faktör analizi sonucunda her soru ve her bir değişken için elde edilen faktör yüklerinin ağırlıkları büyükten küçüğe sırası ile verilmiştir. Zaten gruplar bu şekilde kendiliğinden oluşmuştur. Tablo 10’de değişkenlerin varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör matrisi sonuçları verilmektedir.

Tablo 10: Döndürülmüş Faktör Matrisi (Varimax Yöntemi)

	Değişkenler		
	1	2	3
s21	,598	-,071	-,003
s19	,596	,043	-,148
s20	,573	,109	,214
s22	,558	,244	,274
s23	,545	,397	-,054
s11	,544	,382	,023
s14	,538	,052	,138
s10	,499	,288	,013
s18	,320	,017	-,046
s1	,054	,793	,097
s13	,165	,786	,042
s2	-,075	,681	,332
s15	,327	,516	-,034
s25	,406	,428	,068
s8	,105	,394	,391
s3	,008	,046	,801
s4	-,057	-,041	,782
s7	-,005	,346	,548
s9	,353	,072	,409

Değişkenlerin faktör yüklerine göre oluşan faktör grupları ise Tablo 11'deki gibi gruplandırılmış ve örgütsel bağlılık faktörlerinden hangi gruba uyuyorsa ona göre isimlendirilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Faktörleri

FAKTÖRLER		
Faktör 1	Devam Bağlılığı	21. Aile işletmemizden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.
		19. Aile işletmemizde devam etmemin başlıca nedenlerinden birisi, işimden ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır.
		20. Başka bir işyeri bana aile işletmemizin sağladığı olanakların tümünü sağlamayabilir.
		22. Aile işletmemizde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.
		23. Başka bir işyerinden daha gelecek vaat eden bir iş teklifi alsam bile aile işletmemizden ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.
		11. Şimdi aile işletmemizden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.
		14. Zaten aile işletmemizde çalışmaya mecburum.
		10. Aile işletmemizden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.
		18. Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerine inanıyorum.
Faktör 2	Normatif Bağlılık	1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü aile işletmemizde geçirmekten mutlu olurum.
		13. Aile işletmemizde çalışmaya devam etmeyi istiyorum.
		2. Aile işletmemizin sorunlarını, kendi sorunlarımmış gibi hissedirim.
		15. Bana aile işletmemize sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.
		25. İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.
		8. Aile işletmemizin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.
Faktör 3	Duygusal Bağlılık	3. Aile işletmemle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.
		4. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.
		7. Aile işletmemize karşı çok az bağlılık hissediyorum.
		9. Başka bir iş bulmadan aile işletmemizden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.

Faktör analizi sonucunda, üç faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen bu üç faktör, çalışmada oluşturulan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri ile tutarlılık göstermiş, fakat soru sayıları ve soru numaralarında değişiklikler olmuştur. Analiz sonucunda belirlenen değişkenler ilgili faktör altında toplanmıştır. Analiz sonucunda ise faktör 1, devam bağlılığı ile faktör 2, normatif

bağlılık ile faktör 3 ise duygusal bağlılık ile uyumluluk göstermiştir. Faktör grupları içindeki soruların çoğunluğu faktör analizinden önce hangi gruba aitse, faktör grubu ona göre isimlendirilmiştir.

Elde edilen üç faktörün kendi içlerindeki güvenilirlik seviyeleri sonuçları ise şu şekilde ortaya çıkmıştır:

Tablo 12: Bağlılık Faktörlerinin Kendi İçindeki Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	N of Items
F1	0,728	9
F2	0,733	6
F3	0,643	4

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

Faktör analizi sonucunda elde edilen üç bağlılık unsurunun kendi içlerindeki güvenilirlik katsayıları Tablo 12’de verilmiştir. Üç bağlılık unsurunun da güvenilirlik katsayıları 0,60 ile 0,80 arasında çıktığından, bağlılık faktörlerinin üçünün de ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Ve sonuçta Meyer ve Allen’in üç bileşenli örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkiye’de de güvenilir bir ölçek olduğu fakat biraz daha farklı algılandığı ortaya konulmuştur.

4.11. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, anket yoluyla toplanan bilgilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, araştırmanın amacında yer alan konulara göre sunulmaktadır.

4.11.1. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi

Araştırmada örgütsel bağlılığı oluşturan faktör değişkenlerinden herhangi bir grubun farklı şartlar altındaki tepkileri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığı ilişkisiz grup t-testi ile yapılmıştır. Yani oluşturulan grupların iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda Tablo 13'ten de anlaşılacağı gibi t testi sonuçları her bir faktör için $p < 0,05$ olduğundan p değerleri koyu renkle ve “**0,000**” olarak gösterilmiştir. T testine ilişkin sonuçlar Tablo 13'te yer almaktadır.

İkinci kuşak yöneticilerinin her bir örgütsel bağlılık faktörü için (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ortalama sıralama değeri ise *Friedman Testi* ile yapılmıştır. Friedman testi iki veya daha fazla sayıdaki eşleştirilmiş örnek kitleyi karşılaştırmada kullanılmaktadır.²⁸⁹ Friedman testinde de ki-kare değeri hesaplanır ve hesaplanan ki-kare değerinin anlamlılık düzeyine bağlı olarak örgütsel bağlılık faktörlerinin örgütsel bağlılık oranına anlamlı bir etkisinin olup olmadığına karar verilir. Yani faktör sıralaması içerisinde, kazandıkları önem bakımından bağlılık faktörleri arasında fark olup olmadığı, hangi faktörün daha çok anlamlılık kazandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Tüm testlerde olduğu gibi %5 anlamlılık seviyesinde, anlamlılık değerinin 0,05'in altında olması durumunda örgütsel bağlılık faktörlerinin faktör sıralamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu yorumu yapılır. Çalışmada yapılan friedman testi sonucunda ise $p < 0,05$ olduğundan p değeri koyu renkle ve “**0,000**” olarak gösterilmiştir. Friedman testine ilişkin sonuçlar Tablo 13'te yer almaktadır.

²⁸⁹ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 6. Basım, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1994, s.80.

Tablo 13: Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Farklılıklar

(İlişkisiz grup t-testi ve Friedman Testi)

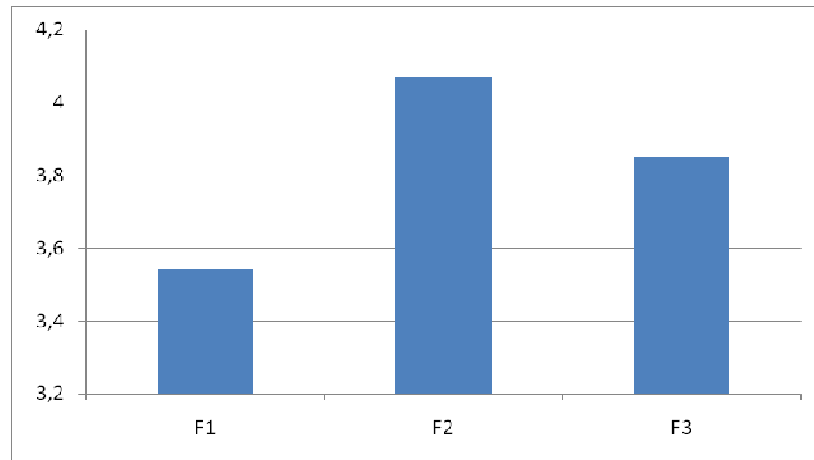
	Faktör Ortalaması	Std. Sap	t-test	Sd	P	Friedman Testi	
						Ortalama Sıralaması	Anlamlılık
F1	3,54	0,68	85,8	267	0,000	1,58	$\chi^2=80,731$ sd=2 p= 0,000
F2	4,07	0,66	100,4	267	0,000	2,31	
F3	3,85	0,83	76,4	267	0,000	2,11	

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

* p<0,05

Bu çalışmaya göre faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır. (p<0,05) Faktörler arasındaki bu farklılaşmada en yüksek değeri 4,07 ortalamayla F2 alırken, bunu sırasıyla 3,85 ortalamayla F3 ve 3,54 ortalamayla F1 izlemektedir. Bağlılık faktörlerinin ortalamalarının birbirine göre durumu grafik 1’de gösterilmektedir.

Grafik 1: Bağlılık Faktörleri Değerlerinin Birbirlerine Göre Durumları



F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

Yine Friedman testi ile yapılan analizde ise, örgütsel bağlılık faktörlerinin sıralaması içinde, kazandıkları önem bakımından anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır.($p<0,05$) Bu farklılıkta en çok önemi normatif bağlılık kazanırken (1,58) onu duygusal bağlılık (2,11) ve son olarak ta devam bağlılığı (1,58) izlemektedir.

4.11.2. Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi

Demografik özelliklerle faktörler arasındaki ilişkiler genel olarak *tek değişkenli varyans analizi (ANOVA)* ile test edilmiştir. Varyans analizi: bir veya birden fazla parametrik olan ya da olmayan değişkene uygulanabilen bir analiz tekniğidir. Araştırmada Anova testi ile bağımsız değişken olarak alınan demografik değerlerin faktörler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Tabi bu yapılırken gerekli yerlerde *Ki-kare testinden* , *Ortalama ve Standart Sapma* yöntemlerinden faydalanılmıştır. Ki-Kare Testi; değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitinde ve aynı zamanda değişkenlerin arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kullanılan bir ilişki testidir.

Cinsiyet

H1: Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların duygusal bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin duygusal bağlılığına göre daha düşüktür.

H2: Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların devam bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin devam bağlılığına göre daha düşüktür.

H3: Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların normatif bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin normatif bağlılığına göre daha düşüktür.

Anketi yanıtlayan 268 kişinin 61'i kadın ve 207'si erkektir. Yüzde olarak ifade edilecek olursa, %22,8'i kadın, %77,2'si erkektir. Burada kadın katılımcıların oranının düşük olması ülke genelindeki kadın işletmecilerin azlığına bağlanmaktadır. Bununla birlikte, özellikle aile işletmelerinde kültürel yapıdan kaynaklanan pek çok

sebep ten dolayı işletmenin genellikle erkek çocuklara devredilmesinin de büyük payı olduğu söylenebilir. Tablo 14’ de örneklem içindeki kadın erkek dağılımının yüzdelik oranları verilmektedir. Ve yapılan Ki-Kare testi ile cinsiyet değişkenlerinin kendi içlerindeki dağılımı arasında anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yine Ki-Kare testinin sonuçları da Tablo 14’ de verilmektedir.

Tablo 14: Cinsiyete Göre Ankete Katılanların Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	61	22,8
Erkek	207	77,2
TOPLAM	268	100

$\chi^2=79,54$ sd=1 p=**0,000**

Yapılan Ki-kare testinin sonucunda $p<0,05$ olduğundan p değeri koyu renkle ve “**0,000**” olarak gösterilmiştir. Yani cinsiyet değişkenlerinin (kadın, erkek) kendi içlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdikleri söylenebilmektedir.

Tablo 15: Cinsiyete Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık

Faktörleri Arasındaki Fark

(Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
F1 Gruplar Arası	,041	1	,041	,089	,766
Gruplar İçi	121,437	266	,457		
Toplam	121,478	267			
F2 Gruplar Arası	,163	1	,163	,369	,544
Gruplar İçi	117,154	266	,440		
Toplam	117,317	267			
F3 Gruplar Arası	,187	1	,187	,274	,601
Gruplar İçi	181,869	266	,684		
Toplam	182,057	267			

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

* $p<0,05$

Tablo 15 incelendiğinde cinsiyete göre aile işletmelerinde ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını test etmeye yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi, $p= 0,766$, $p= 0,544$ ve $p= 0,601$ olduğundan $p<0,05$ şartı sağlanamamıştır. Yani cinsiyete göre ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 16’da ise örgütsel bağlılık faktörlerinin cinsiyete göre aldığı değerlerin ortalamaları ve standart sapmaları verilmektedir.

Tablo 16: Bağlılık Faktörlerinin Cinsiyete Göre Aldığı Değerler (Ort \pm SS)

	Kadın	Erkek
F1	3,51 \pm 0,66	3,54 \pm 0,68
F2	4,02 \pm 0,65	4,08 \pm 0,67
F3	3,90 \pm 0,69	3,84 \pm 0,86

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

Tablo 16’da kadın yöneticilerin işletmeye bağlılık değerleri erkeklere göre F1 ve F2 faktörlerinde daha az F3 faktöründe ise daha çok gibi görünmektedir. Tablo 16’dan yola çıkılarak kadın yöneticilerin duygusal bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğu, normatif ve devam bağlılığının ise daha düşük olduğu söylenebilmektedir. Fakat ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak konu ile ilgili net bir yargıya varmak mümkün değildir. Zaten Tablo 15’ten elde edilen tek yönlü varyans analizi sonuçlarında da belirtildiği gibi istatistiksel olarak bu farklılık anlamlı değildir.

Elde edilen sonuçlardan, aile işletmelerinde ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeylerinden hiçbirinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durumda; “Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların duygusal bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin duygusal bağlılığına göre daha düşüktür.” şeklinde oluşturulan H1 hipotezi, “Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların devam bağlılığı,

ikinci kuşak erkeklerin devam bağlılığına göre daha düşüktür.” şeklinde oluşturulan H2 hipotezi ve “Aile işletmelerinde ikinci kuşak kadınların normatif bağlılığı, ikinci kuşak erkeklerin normatif bağlılığına göre daha düşüktür.” şeklinde oluşturulan H3 hipotezi reddedilmiştir. (**H1 Red, H2 Red,H3 Red**)

Yaş

H4: Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça duygusal bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.

H5: Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça devam bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.

H6: Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça normatif bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.

En genci 17 ve en yaşlısı 60 yaşında olmak üzere, anketi cevaplayanların yaş ortalaması $36,1 \pm 9,5$ olarak elde edilmiştir. Yaşların kendi içerisinde dağılımı ise $p<0,05$ şartını sağladığından istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

Tablo 17: Yaşa Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark
(Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	
F1	Gruplar Arası	11,818	42	,281	,577	,983
	Gruplar İçi	109,660	225	,487		
	Toplam	121,478	267			
F2	Gruplar Arası	24,618	42	,586	1,423	,056
	Gruplar İçi	92,699	225	,412		
	Toplam	117,317	267			
F3	Gruplar Arası	25,253	42	,601	,863	,710
	Gruplar İçi	156,804	225	,697		
	Toplam	182,057	267			

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık
* p<0,05

Tablo 17 incelendiğinde yaşa göre aile işletmelerinde ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi, p= 0,983, p= 0, 056 ve p= 0,710 olduğundan p<0,05 şartı sağlanamamıştır. Yani yaşa göre ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar ışığında, ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeylerinin hiçbirinin yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği görülmektedir. Bu durumda; “Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça duygusal bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.” şeklinde oluşturulan H4 hipotezi, “Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça devam bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.” şeklinde oluşturulan H5 hipotezi ve “Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin yaşları arttıkça normatif bağlılığı da pozitif yönde artmaktadır.” şeklinde oluşturulan H6 hipotezi reddedilmiştir. (**H4 Red, H5 Red, H6 Red**)

Medeni Durum

H7: Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın duygusal bağlılığına göre daha yüksektir.

H8: Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın devam bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın devam bağlılığına göre daha yüksektir.

H9: Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın normatif bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın normatif bağlılığına göre daha yüksektir.

Anket çalışmasına katılan girişimcilerin %23,1'i bekâr, %73,9'u evli ve %3'ü de duldur. Medeni durum değişkenlerinin kendi içerisinde dağılımı da anlamlı çıkmıştır. ($p=0,022<0,05$). Evlilerin çoğunlukta olması istatistiksel olarak yapılan analizlerde de kanıtlanmaktadır.

Tablo 18: Medeni Durumlarına Göre Ankete Katılanların Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Bekâr	62	23,1%
Evli	198	73,9%
Dul	8	3,0%
TOPLAM	268	100

$\chi^2=214,60$ $sd=2$ $p=0,000$

Tablo 18' de örneklem içindeki bekâr, evli ve dul dağılımının yüzdelik oranları verilmektedir. Yapılan Ki-kare testinin sonucunda $p<0,05$ olduğundan p değeri koyu renkle ve "**0,000**" olarak gösterilmiştir. Medeni durum değişkenlerinde (bekâr, evli, dul) , kendi içinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre; medeni durum değişkenlerinde kendi içlerinde anlamlı bir farklılık ortaya konulmaktadır. Yine Ki-Kare testinin sonuçları da Tablo 18' de verilmektedir.

Tablo 19: Medeni Duruma Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark
(Tek Yönlü Varyans Analizi)

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
F1	Gruplar Arası	3,074	2	1,537	3,440	,034
	Gruplar İçi	118,404	265	,447		
	Toplam	121,478	267			
F2	Gruplar Arası	4,629	2	2,314	5,443	,005
	Gruplar İçi	112,688	265	,425		
	Toplam	117,317	267			
F3	Gruplar Arası	1,436	2	,718	1,053	,350
	Gruplar İçi	180,621	265	,682		
	Toplam	182,057	267			

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık
*p<0,05

Tablo 19 incelendiğinde ise; medeni duruma göre aile işletmelerinde ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi, $p= 0,034$, $p= 0,005$ ve $p= 0,350$ olup $p<0,05$ şartı F1 ve F2 faktörleri için sağlanmaktadır. Medeni duruma göre aile işletmelerinde ikinci kuşağın örgütsel bağlılık faktörlerinden sadece F1 ve F2 etkilenmektedir. Yani ikinci kuşağın devam ve normatif bağlılık düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu etki incelenmek istendiğinde ise en büyük payı evliler grubunun oluşturduğu Tablo 20'den de görülebilmektedir.

Tablo 20: Bağlılık Faktörlerinin Medeni Durum İle Olan İlişkileri (Ort± SS)

	Medeni Durum	Ortalama	N	Std. Sapma
F1	Bekâr	3,3685	62	,73232
	Evli	3,5996	198	,64667
	Dul	3,2778	8	,68751
	Toplam	3,5365	268	,67452
F2	Bekâr	3,9113	62	,65961
	Evli	4,1351	198	,64076
	Dul	3,5417	8	,86717
	Toplam	4,0656	268	,66286
F3	Bekâr	3,7782	62	,83483
	Evli	3,8893	198	,81094
	Dul	3,5312	8	1,10549
	Toplam	3,8529	268	,82575

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

Tablo 20’ de görüldüğü gibi her üç faktör içinde de evli grup daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Ama Tablo 19’da görüldüğü gibi medeni duruma göre ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeylerinden yalnız F1 ve F2 etkilenmekte ve bu etki içerisinde de en büyük payı evliler oluşturmaktadır.

Bu iki tablodan elde edilen bulgulara göre şöyle bir sonuca varılabilmektedir: “Medeni durumu evli olanların, devam ve normatif bağlılık düzeyleri bekâr ve dul olanlara göre daha yüksektir.”

Yani hipotez bir tek duygusal bağlılık için doğrulanmamaktadır. Sonuç olarak; “Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın duygusal bağlılığına göre daha yüksektir.” şeklinde oluşturulan H7 hipotezi reddedilirken, “Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın devam bağlılığı, bekâr ve dul ikinci kuşağın devam bağlılığına göre daha yüksektir.” şeklinde oluşturulan H8 hipotezi ve “Aile işletmelerinde evli ikinci kuşağın normatif bağlılığı, bekâr ve dul

ikinci kuşağın normatif bağlılığına göre daha yüksektir.” Şeklinde oluşturulan H9 hipotezi kabul edilmiştir. (**H7 Red, H8 Kabul, H9 Kabul**)

Eğitim Seviyesi

H10: Aile işletmelerinde yüksekokul ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.

H11: Aile işletmelerinde yüksekokul ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın devam bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.

H12: Aile işletmelerinde yüksekokul ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın normatif bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.

Ankete katılanların %18,3’ü ilköğretim, %39,9’u lise mezunu, %10,1’i yüksekokul mezunu, %28,7’si lisans mezunu ve %3’ü ise yüksek lisans veya doktora mezunudur.

Tablo 21: Eğitim Seviyelerine Göre Ankete Katılanların Dağılımı

Eğitim Seviyesi	n	%
İlköğretim	49	18,3
Lise	107	39,9
Yüksekokul	27	10,1
Üniversite	77	28,7
YL/Doktora	8	3,0
TOPLAM	268	100

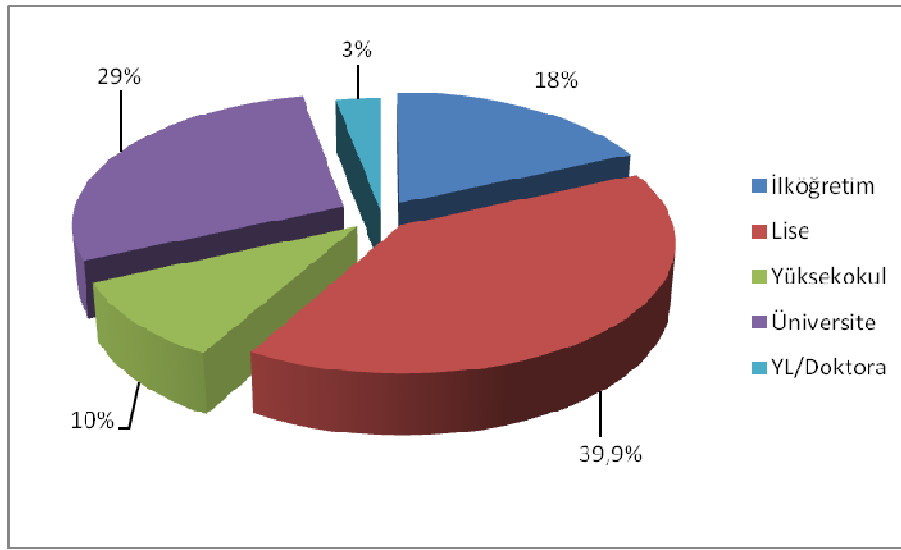
$$\chi^2=115,81 \quad sd=4 \quad p=0,000$$

Tablo 21’ de örneklem içindeki eğitim seviyelerinin dağılımının yüzdeler oranları verilmektedir. Yapılan Ki-kare testinin sonucunda $p < 0,05$ olduğundan p değeri koyu renkle ve “**0,000**” olarak gösterilmiştir. Yani eğitim seviyesi değişkenlerinde kendi içinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenip gözlenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre ise eğitim seviyesi değişkenleri kendi içlerinde

anlamalı bir farklılık göstermektedir. Yine Ki-Kare testinin sonuçları da Tablo 21' de verilmektedir.

Aile işletmeleri ikinci kuşak yöneticilerinin eğitim seviyelerinin yüzdelerik dağılımı Grafik 2'de görülmektedir.

Grafik 2: Aile İşletmelerindeki İkinci Kuşak Yöneticilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı



Grafik 2'de de görüldüğü üzere ikinci kuşak yöneticilerin büyük bir çoğunluğu lise mezunudur. İkinci sırada üniversite mezunları, üçüncü sırada ilköğretim mezunları, dördüncü sırada yüksekokul mezunları ve son sırada ise yüksek lisans ya da doktora mezunları yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeceğine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 22'de verilmektedir.

Tablo 22: Eğitim Seviyesine Göre Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark
(Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
F1 Gruplar Arası	11,403	4	2,851	6,811	,000
Gruplar İçi	110,075	263	,419		
Toplam	121,478	267			
F2 Gruplar Arası	3,201	4	,800	1,844	,121
Gruplar İçi	114,115	263	,434		
Toplam	117,317	267			
F3 Gruplar Arası	4,811	4	1,203	1,785	,132
Gruplar İçi	177,245	263	,674		
Toplam	182,057	267			

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık
*p<0,05

Tablo 22 incelendiğinde eğitim seviyesine göre aile işletmelerinde ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi, p=0,000, p=0,121 ve p=0,132 olup p<0,05 şartı yalnızca F1 faktörü için sağlanmaktadır. Yani eğitim seviyesi ile aile işletmelerinde ikinci kuşağın sadece devam bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu etki incelenmek istenip F1 faktörüne etki eden eğitim seviyesi grubu incelemeye alındığında ise en büyük payı ilköğretim mezunlarının oluşturduğu söylenebilir. Tablo 23'te de bu durum görülebilmektedir.

Tablo 23: Bağlılık Faktörlerinin Eğitim Seviyesi İle Olan İlişkileri (Ort± SS)

	Eğitim Seviyesi	Ortalama	N	Std. Sapma
F1	İlköğretim	3,7645	49	,73739
	Lise	3,6728	107	,59568
	Yüksekokul	3,2881	27	,70020
	Üniversite	3,3465	77	,62335
	YL/Doktora	2,9861	8	,76391
	Toplam	3,5365	268	,67452
F2	İlköğretim	4,2619	49	,72966
	Lise	4,0701	107	,66019
	Yüksekokul	3,8704	27	,84014
	Üniversite	4,0119	77	,55719
	YL/Doktora	3,9792	8	,24296
	Toplam	4,0656	268	,66286
F3	İlköğretim	3,7823	49	,92230
	Lise	3,8520	107	,82140
	Yüksekokul	3,5556	27	,85015
	Üniversite	3,9621	77	,76395
	YL/Doktora	4,2500	8	,50000
	Toplam	3,8529	268	,82575

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

Tablo 23'teki her faktöre etki eden eğitim seviyeleri incelendiğinde F1 faktörüne ilköğretim mezunlarının, F2 faktörüne yine ilköğretim mezunlarının, F3 faktörüne ise yüksek lisans ya da doktora mezunlarının etki ettiği görülmektedir. Fakat tablo 22'de belirtildiği üzere eğitim seviyesine göre ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı fark sadece F1 faktörü için bulunduğundan, bağlılık faktörleri ile medeni durum ilişkisi de F1 faktörü için göz önünde bulundurulacaktır.

Bu bilgilerden yola çıkılarak şöyle bir sonuca varılabilmektedir: “ Eğitim düzeyi ilköğretim olanların devam bağlılığı düzeyi, eğitim düzeyi lise ve üniversite düzeyinde olanlara göre daha yüksektir” .

Eğitim seviyeleri *Üniversite Altı* (ilköğretim ve lise) ve *Üniversite* (yüksekokul, lisans, yüksek lisans ve doktora) olarak iki gruba ayrıldığı takdirde, ikinci kuşak yöneticilerin örgüte bağlılıklarında göze çarpan önemli bir nokta oluşmaktadır.

Tablo 24’te örgütsel bağlılık düzeylerinin, eğitim düzeyi üniversite altı (ilk-orta öğretim, lise) ve üniversite eğitim seviyesi (yüksekokul, lisans, yüksek lisans veya doktora) olarak ele alındığında anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceği yer almaktadır.

Tablo 24: Eğitim Seviyesine Göre (Üniversite Altı Ve Üniversite Eğitim Seviyesi) Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
F1 Gruplar Arası	10,167	1	10,167	24,295	0,000
Gruplar İçi		266	0,418		
Toplam		267			
F2 Gruplar Arası	1,564	1	1,564	3,594	0,059
Gruplar İçi		266	0,435		
Toplam		267			
F3 Gruplar Arası	0,194	1	0,194	0,284	0,595
Gruplar İçi		266	0,684		
Toplam		267			

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

* p<0,05

Tablo 24 incelendiğinde eğitim seviyesine göre aile işletmelerinde ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi,

$p=0,000$, $p=0,059$ ve $p=0,595$ olup $p<0,05$ şartı yalnızca F1 faktörü için sağlanmaktadır. Yani aile işletmelerinde ikinci kuşağın üniversite altı (ilköğretim veya lise) ya da üniversite (yüksekokul, lisans, lisansüstü ya da doktora) mezunu olması örgütsel bağlılık faktörlerinden sadece F1’de anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

Bu fark incelenmek istenip F1 faktörüne etki eden eğitim seviyesi grubu incelemeye alındığında ise en büyük payı üniversite altı eğitim düzeyine sahip ikinci kuşak yöneticilerin oluşturduğu söylenebilir. Tablo 25’te de bu durum görülebilmektedir.

Tablo 25: Bağlılık Faktörlerinin Üniversite Altı Ve Üniversite Eğitim Seviyesi İle Olan İlişkileri (Ort \pm SS)

	Üniversite altı	Üniversite
F1	3,70 \pm 0,64	3,31 \pm 0,65
F2	4,13 \pm 0,69	3,98 \pm 0,62
F3	3,83 \pm 0,85	3,88 \pm 0,79

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

Tablo 25’te üniversite altı mezun (ilköğretim veya lise mezunu) yöneticilerin, üniversite (yüksekokul, lisans, yüksek lisans ve doktora) mezunlarına göre F1 ve F2 bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. F3 bağlılığı ise üniversite mezunu yöneticilerde daha yüksek çıkmıştır. Fakat Tablo 24’ten elde edilen sonuçlara göre anlamlı farklılık sadece F1 grubu için geçerli olduğundan Tablo 25’ten elde edilen sonuçlar yine F1 grubu için göz önünde bulundurulacaktır.

Bu bulgulardan hareketle şöyle bir sonuca varılabilir: “ Eğitim düzeyi üniversite altı olan ikinci kuşak yöneticilerin devam bağlılığı, eğitim düzeyi üniversite üzeri olanlara göre daha yüksektir.”

Elde edilen sonuçlar ışığında; aile işletmelerinde ikinci kuşağın örgütsel bağlılığının eğitim seviyesine göre sadece devam bağlılığı düzeyi için anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durumda “Aile işletmelerinde yüksekokul ve

üniversiteden mezun ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.” şeklinde oluşturulan H10 hipotezi ve “Aile işletmelerinde yüksekokul ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın normatif bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.” şeklinde oluşturulan H12 hipotezi reddedilmiştir. “Aile işletmelerinde yüksekokul ve üniversiteden mezun ikinci kuşağın devam bağlılığı, lise ve ilköğretimden mezun ikinci kuşağa göre daha yüksektir.” şeklinde oluşturulan H11 hipotezi ise kabul edilmiştir. Çalışmada eğitim ile ilgili analiz hem genel çerçevede eğitim olarak hem de daha da derinleştirilerek (hipotez doğrultusunda) üniversite altı mezun veya üniversite mezunu olarak ele alınmış fakat her iki analizde de sonuçlar sadece devam bağlılığı için anlamlı bulunmuştur. (**H10 Red, H11 Kabul, H12 Red**)

İşyerindeki Çalışma Süresi

H13: Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür.

H14: Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın devam bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür.

H15: Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın normatif bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür.

Çalışmaya katılanların işyerlerindeki çalışma süreleri incelendiğinde daha çok 0-5 yıl arası bir iş deneyimine sahip olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 26: İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Ankete Katılanların Dağılımı

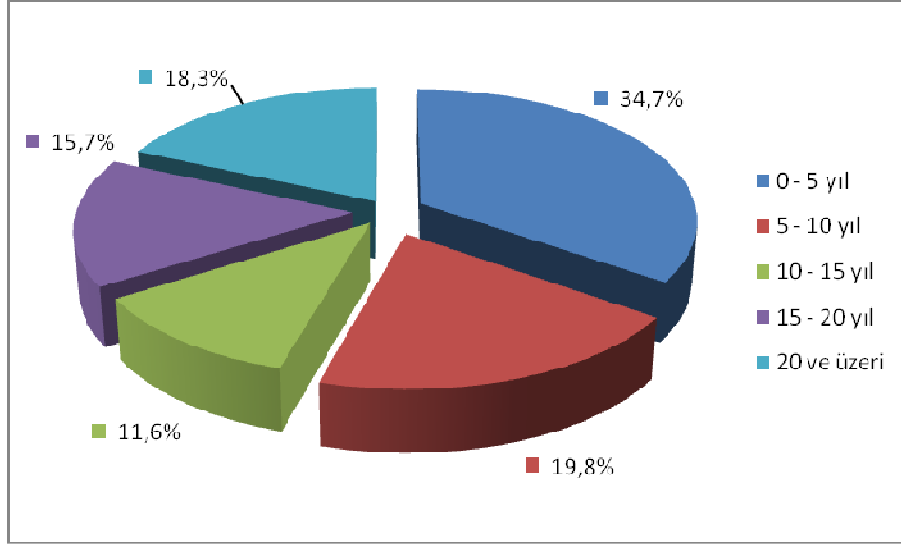
Çalışma Süresi (Yıl)	n	%
0-5	93	34,7
0-10	53	19,8
10-15	31	11,6
15-20	42	15,7
20 ve üzeri	49	18,3
TOPLAM	268	100

$$\chi^2=41,0 \quad sd=4 \quad p=0,000$$

Tablo 26’da örneklem içindeki çalışma sürelerinin dağılımının yüzdeler oranları verilmektedir. Yapılan Ki-kare testinin sonucunda $p<0,05$ olduğundan p değeri koyu renkle ve “**0,000**” olarak gösterilmiştir. Yani çalışma süresi değişkenlerinin kendi içinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenip gözlenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre ise çalışma süresi değişkenleri kendi içlerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yine Ki-Kare testinin sonuçları da Tablo 26’ da verilmektedir.

Grafik 3’te aile işletmeleri ikinci kuşak yöneticilerin işyerindeki çalışma sürelerine göre dağılımları verilmektedir.

Grafik 3: Aile İşletmelerindeki İkinci Kuşak Yöneticilerin İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



Grafik 3'ten de görüldüğü gibi yöneticilerin %34,7'si 0-5 yıllık deneyime sahipken, %19,8'i de 5-10 yıllık deneyime sahiptir. Yani ikinci kuşak yöneticilerin büyük çoğunluğunu oluşturanların deneyimi azdır. Bunu %18,3 oranla 20 ve 20 yıl üzeri tecrübeye sahip olanlar arkasından da %15,7 oranla 15-20 yıllık deneyimi olanlar izlemektedir. Son sırada ise %11,6 oranla 10-15 yıllık yöneticilik deneyimi olanlar yer almaktadır.

Tablo 27'de ikinci kuşak yöneticilerin aile işletmelerindeki çalışma sürelerine göre, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın anlamlılığını test edilmiştir.

Tablo 27: Aile İşletmesinde Çalışma Süresine Göre İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark
(Tek Yönlü Varyans Analizi)

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
F1	Gruplar Arası	3,925	4	,981	2,195	,070
	Gruplar İçi	117,553	263	,447		
	Toplam	121,478	267			
F2	Gruplar Arası	3,825	4	,956	2,216	,068
	Gruplar İçi	113,492	263	,432		
	Toplam	117,317	267			
F3	Gruplar Arası	1,336	4	,334	,486	,746
	Gruplar İçi	180,721	263	,687		
	Toplam	182,057	267			

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

* p<0,05

Tablo 27 incelendiğinde aile işletmesinde çalışma süresine göre ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi, p=0,070, p=0,068 ve p=0,746 olup p<0,05 şartı hiçbir faktör için sağlanamamaktadır. Yani ikinci kuşağın aile işletmesinde çalışma süresi ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Elde edilen sonuçlardan hareketle, ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeyleri aile işletmelerinde çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Yani; “Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür” şeklinde oluşturulan H13 hipotezi, “Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın devam bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür” şeklinde oluşturulan H14 hipotezi ve “Aile işletmelerinde firmada çalışma süresi 0–5 yıl arası olan ikinci kuşağın normatif bağlılığı, çalışma süresi 15–20 yıl arasında olan ikinci kuşağa göre daha düşüktür”

şeklinde oluşturulan H15 hipotezi de reddedilmektedir. (**H13 Red, H14 Red, H15 Red**)

Firmada Çalışan Kişi Sayısı

H16: Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın duygusal bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın duygusal bağlılığına göre daha yüksektir.

H17: Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın devam bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın devam bağlılığına göre daha yüksektir.

H18: Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın normatif bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın normatif bağlılığına göre daha yüksektir.

Ankete katılan ikinci kuşak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesinin küçük ölçekli işletme olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 28: Çalışan Personel Sayısına Göre Ankete Katılanların Çalıştıkları Aile İşletmelerinin Dağılımı

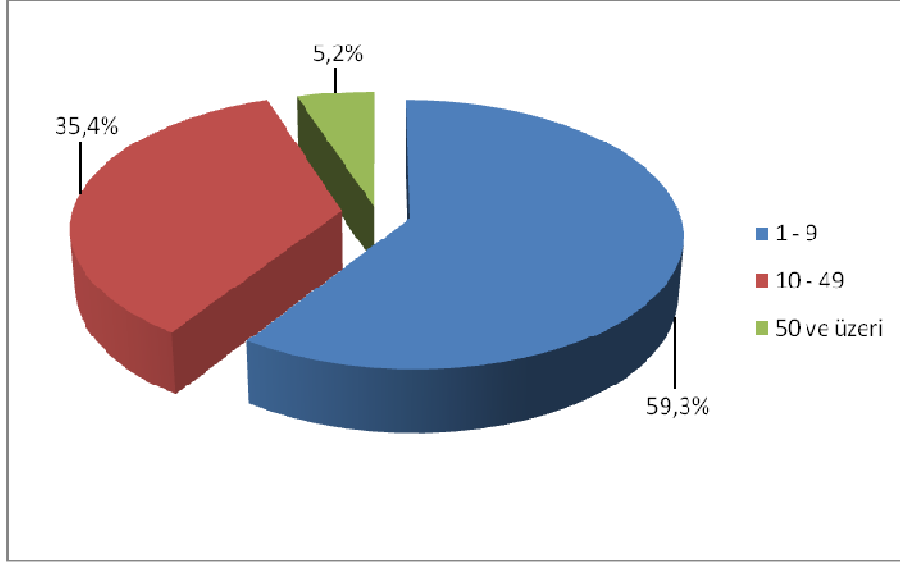
İşyerinde Çalışan Kişi Sayısı	n	%
1 – 9	159	59,3
10 – 49	95	35,4
50 ve üzeri	14	5,2
TOPLAM	268	100

$$\chi^2=118,22 \quad sd=2 \quad p=0,000$$

Tablo 28’de örneklem içindeki aile işletmelerinin çalışan sayılarına göre dağılımının yüzdelik oranları verilmektedir. Yapılan Ki-kare testinin sonucunda $p<0,05$ olduğundan p değeri koyu renkle ve “**0,000**” olarak gösterilmiştir. Yani aile işletmelerinde çalışan sayısı kendi içinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

gözlenip gözlenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre ise çalışan sayısı değişkenleri kendi içlerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yine Ki-Kare testinin sonuçları da Tablo 28’ de verilmektedir.

Grafik 4: Aile İşletmelerinde Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı



Grafik 4’ten de görüldüğü üzere aile işletmelerinin %59,3’ünde çalışan sayısı 1–9 kişi arasında (küçük ölçekli işletme), %35,4’ünde çalışan kişi sayısı 10–49 kişi arasında (orta ölçekli işletme), % 5,2’sinde ise çalışan kişi sayısı 50 ve üzerindedir. (büyük ölçekli işletme).

Tablo 29: Aile İşletmelerinde Çalışan Personel Sayısına Göre İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Fark
(Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
F1					
Gruplar Arası	2,796	2	1,398	3,122	,046
Gruplar İçi	118,681	265	,448		
Toplam	121,478	267			
F2					
Gruplar Arası	,391	2	,196	,443	,643
Gruplar İçi	116,926	265	,441		
Toplam	117,317	267			
F3					
Gruplar Arası	2,058	2	1,029	1,515	,222
Gruplar İçi	179,999	265	,679		
Toplam	182,057	267			

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık
*p<0,05

Tablo 29 incelendiğinde aile işletmesinde çalışan kişi sayısına göre ikinci kuşağın, örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu tablodan anlaşılacağı gibi, p=0,046, p=0,643 ve p=0,222 olup p<0,05 şartı yalnızca F1 faktörü için sağlanabilmektedir. Yani aile işletmelerinde çalışan kişi sayısına göre, ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeylerinden yalnızca F1 faktörünün bağlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Yani ikinci kuşağın yalnızca devam bağlılığı düzeyi, ikinci kuşak aile işletmesinde çalışan kişi sayısından etkilenmektedir.

Bu etki incelenmek istenip F1 faktörüne etki eden çalışan kişi sayısı grubu incelemeye alındığında ise en büyük payı 1–9 kişi arasında çalışanı olan aile işletmelerinin oluşturduğu söylenebilir. Tablo 30’da da bu durum görülebilmektedir.

Tablo 30: Bağlılık Faktörlerinin Firmada Çalışan Personel Sayısı İle Olan İlişkileri (Ort± SS)

	Firmadaki Çalışan Sayısı	Ortalama	N	Std. Sapma
F1	1 – 9	3,6177	159	,65114
	10 – 49	3,4352	95	,72464
	50 +	3,3016	14	,42350
	Toplam	3,5365	268	,67452
F2	1 – 9	4,0568	159	,69370
	10 – 49	4,1005	95	,62426
	50 +	3,9286	14	,57257
	Toplam	4,0656	268	,66286
F3	1 – 9	3,8653	159	,80919
	10 – 49	3,8868	95	,82986
	50 +	3,4821	14	,95305
	Toplam	3,8529	268	,82575

F1: Devam bağlılığı, F2: Normatif Bağlılık, F3: Duygusal Bağlılık

Tablo 30’da da görüldüğü gibi F1,F2,F3 bağlılığını en çok hissedenler daha çok küçük ölçekli şirket sahiplerinden oluşmaktadır. Ama Tablo 28’de incelendiği gibi aile işletmelerinde çalışan kişi sayısından yalnızca F1 faktörü etkilenmektedir. Ve F1 faktörü içinde de en fazla küçük ölçekli işletmelerin önem kazandığı söylenebilmektedir.

Bu bulgulardan hareketle şöyle bir sonuca varılabilmektedir: ”İşyerinde çalışan personel sayısı 1-9 kişi olan yani küçük ölçekli aile işletmelerinde ikinci kuşağın devam bağlılığı, personel sayısı 50 ve üzeri olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağa göre daha yüksektir”.

Analizlerden ve elde edilen sonuçtan görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık unsurlarından sadece devam bağlılığı için oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Bu yüzden; “Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci

kuşağın duygusal bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın duygusal bağlılığına göre daha yüksektir” şeklinde oluşturulan H16 hipotezi ve “Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın normatif bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın normatif bağlılığına göre daha yüksektir” şeklinde oluşturulan H18 hipotezi reddedilmiştir. “Çalışan personel sayısı 1–9 kişi arasında olan aile işletmelerinde ikinci kuşağın devam bağlılığı, firmada çalışan personel sayısı 50 ve üzerinde olan aile işletmelerindeki ikinci kuşağın devam bağlılığına göre daha yüksektir” şeklinde oluşturulan H17 hipotezi ise kabul edilmiştir. (**H16 Red, H17 Kabul, H18 Red**)

4.11.3. Örgütsel Bağlılık Faktörlerini Oluşturan Davranışların Birbirleri Arasındaki İlişkiler

Örgütsel bağlılık faktörlerini oluşturan davranışların birbirleri arasında ortaya çıkan ilişkileri incelenmek üzere her soru birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Elde edilen tablodan ise arasında anlamlı ilişki olan değişkenler, sonuçları ile aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- İş hayatının bundan sonraki bölümünü aile işletmelerinde geçirmekten mutlu olacağını söyleyen yöneticiler ile aile işletmelerinin sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi hissettiklerini belirten yöneticiler arasında orta derecede pozitif yönde bir ilişki vardır. (S1-S2) ($\chi^2=151,07$; $r=0,559$; $p=0,000<0,05$) Yani iş hayatının bundan sonraki bölümünü aile işletmelerinde geçirmekten mutlu olacağını söyleyen ikinci kuşak yöneticiler, aynı zamanda aile işletmelerinin sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi hissetmektedirler.

- Aile işletmeleriyle aralarında duygusal bir bağ hissetmeyenler ile işyerlerinde kendilerini “ailenin bir parçası” gibi görmediklerini ifade edenler arasında orta derecede pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. (S3-S4) ($\chi^2=205,77$; $r=0,543$; $p=0,000<0,05$) Yani aile işletmeleriyle aralarında duygusal bir bağ hissetmeyen ikinci kuşak yöneticiler aynı zamanda kendilerini “ailenin bir parçası” olarak görmemektedirler.

- Aile işletmelerine karşı çok az bağlılık hissedenler ile aile işletmelerinin kendileri için çok önemli kişisel bir anlamı olduğunu söyleyenler arasında negatif yönde zayıf yakın bir ilişki mevcuttur. (S7-S8) ($\chi^2=118,69$; $r= -0,356$; $p=0,000<0,05$) Yani aile işletmelerine karşı çok az bağlılık hisseden ikinci kuşak yöneticiler, aile işletmelerinin kendileri için çok önemli kişisel bir anlam ifade etmediğini belirtmektedirler.

- Aile işletmelerinden ayrılmayı isteseler bile, hemen şimdi ayrılmanın kendileri için çok zor olduğunu belirten yöneticiler ile şimdi ayrılmaya karar verdiği takdirde, hayatlarında pek çok şeyin aksayacağını düşünen yöneticiler arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. (S10-S11) ($\chi^2=129,64$; $r= 0,429$; $p=0,000<0,05$) Yani , aile işletmelerinden ayrılmayı istiyor olsa bile, hemen şimdi ayrılmanın kendisi için zor olacağını söyleyen ikinci kuşak yöneticiler aynı zamanda şimdi ayrılmaya karar verdiği takdirde, hayatlarında pek çok şeyin aksayacağını düşünmektedirler.

- Aile işletmelerinde çalışmaya devam etmeyi istediğini ifade eden yöneticiler ile kariyerlerinin bundan sonraki bölümünü aile işletmelerinde geçirmekten mutlu olacaklarını belirten yöneticiler arasında orta derecede pozitif yönde bir ilişki vardır. (S13-S1) ($\chi^2=200,88$; $r=0,609$; $p=0,000<0,05$). Yani bu bulgulara göre; aile işletmelerinde çalışmaya devam etmeyi isteyen yöneticilerin aynı zamanda da kariyerlerinin bundan sonraki bölümünü aile işletmelerinde geçirmekten mutlu olacakları söylenebilir.

- Yine “aile işletmemizde çalışmaya devam etmeyi istiyorum” diyen ikinci kuşak yöneticiler ile aile işletmelerinden ayrılmaya karar verdiği takdirde, hayatında pek çok şeyin aksayacağını düşünen ikinci kuşak yöneticiler arasında pozitif yönde orta derecede bir ilişki gözlemlenmektedir. (S13-S11) ($\chi^2=89,88$; $r=0,367$; $p=0,000<0,05$) Yani “aile işletmemizde çalışmaya devam etmeyi istiyorum” diyen ikinci kuşak yöneticiler aynı zamanda aile işletmelerinden ayrılmaya karar verdiği takdirde, hayatlarında pek çok şeyin aksayacağını düşünmektedirler.

- “Aile işletmemizde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır” diye belirten ikinci kuşak yöneticiler ile başka bir işyerinden daha fazla gelecek vaat eden bir iş teklifi olsa bile aile işletmelerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünen ikinci kuşak yöneticiler arasında pozitif yönde, orta derecede bir ilişki vardır. (S22-S23) ($\chi^2=101,27$, $r= 0,402$; $p=0,000<0,05$). Yani aile işletmelerinde çalışmaya devam etmenin başlıca nedenlerinden birinin, sadakatin önemli olduğuna inanmak ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymak olduğunu düşünen yöneticiler, başka bir işyerinden daha fazla gelecek vaat eden bir iş teklifi alsalar bile aile işletmelerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülke ekonomisine yön veren aile şirketleri; yönetsel, finansal ve örgüt kültürü açısından birçok araştırmaya konu olmuştur. Fakat aile işletmeleri ve örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde çok kısıtlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Zaten bu araştırmalarda aile işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılığı üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada ise aile şirketlerinin ikinci kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık anlayışı incelenmeye çalışılmıştır. İkinci kuşak yöneticilerin bağlılık anlayışının incelenmesinin nedeni ise; literatürde bir sorun olarak yer alan, ikinci kuşak yöneticilerin birinci kuşak yöneticiler kadar yüksek düzeyde örgüte bağlılık duymaması dolayısıyla da ikinci kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması durumudur.

Bu çalışmada; aile işletmelerindeki ikinci kuşak yöneticilerin, örgütlerine karşı duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının hangi düzeyde olduğu ve söz konusu bağlılık düzeylerinin araştırmaya katılanların bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu amaçla, Kocaeli il merkezinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren küçük, orta ya da büyük ölçekli aile şirketlerinden, 268 ikinci kuşak yönetici ile yapılan araştırmanın sonuçlarını şöyle özetleyebiliriz:

- Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin örgüte bağlılık faktörlerinin ortalamaları sıralandığında; ilk sırayı 2,31 ortalama ile normatif bağlılık, ikinci sırayı 2,11 ortalama ile duygusal bağlılık ve üçüncü sırayı ise 1,58 ortalama ile devam bağlılığı almaktadır. İkinci kuşak yöneticilerin normatif bağlılığının yüksek olmasını ise daha çok yetiştikleri ortamla ilişkilendirmek mümkündür. Çünkü çoğu ikinci kuşak yönetici küçük yaşlardan itibaren, aile işletmesinin önemli olduğu ve aile işletmesinin sürekliliği için, kendisinin de aile işletmesinde yer alması gerektiği fikriyle yetişmektedir. Bunun sonucunda ise aile işletmelerine karşı duyulan sadakat duygusu, duygusal bağlılığın bile önüne geçmektedir. Araştırma sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir. Ve bu sıralamadan ikinci kuşak yöneticilerin normatif ve duygusal bağlılığının yani sadakat ve benimseme ruhunun yüksek olduğu

sonucuna varılabilmektedir. İkinci kuşak yöneticiler için maliyet nedenli devam bağlılığı önemlilik açısından üçüncü sırada yer almaktadır.

- Araştırmada elde edilen örgütsel bağlılık faktörlerinin ortalamasından ise şu sonuç çıkartılabilmektedir; aile işletmeleri ikinci kuşak yöneticilerin örgüte bağlılık düzeylerinin orta derecede örgütsel bağlılıktan yüksek yani yüksek derecede örgütsel bağlılık sınırları* içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç üç bağlılık faktörünün ortalamalarının örgütsel bağlılık düzeylerine göre tek tek değerlendirilip, daha sonra genel bir yoruma gidilmesiyle elde edilmiştir. Bilindiği üzere; faktör ortalamalarında ilk sırayı 4,07 ortalama ile normatif bağlılık, ikinci sırayı 3,85 ortalama ile duygusal bağlılık, üçüncü sırayı ise 3,54 ortalama ile devam bağlılığı almaktadır. Normatif bağlılığın ortalaması 4,07 ve standart sapması 0,66'dır. Bu ortalama 5'li ölçeğe göre değerlendirildiğinde normatif bağlılık düzeyinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılığın ortalaması 3,85 ve standart sapması 0,83'tür. Yine duygusal bağlılık düzeyinin yüksek seviyede olduğu söylenebilmektedir. Devam bağlılığının ortalaması ise 3,54 ve standart sapması 0,68'dir. Devam bağlılığı düzeyinin ise orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir. Ve bu sonuçlardan da yukarıdaki gibi bir genellemeye gidilebilmektedir.

- Aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinden yola çıkılarak örgütsel bağlılık sonuçları hakkında fikir sahibi olunabilir. İkinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılığının yüksek olmasından hareketle, örgütsel stresinin de yüksek olacağı söylenebilmektedir. Bunun nedeni ise; örgüt bağlılığı yüksek olan bireylerin, örgüt strateji ve hedeflerini başarma hırsı içinde olmasıdır. Kişilerin örgütsel bağlılığı arttıkça işe devamsızlığı azalmaktadır. Çünkü birey işine daha çok sahip çıkarak iyi işler yapmak için işletmeye katkıda bulunma isteği içerisinde. Literatüre bakıldığında örgüte bağlılık ve performans arasındaki ilişki ile ilgili çoğunluğun örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça performansın da artacağı görüşünü savunduğu görülmektedir. Yani; "Örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin, performansı da yüksek olmalıdır" şeklinde bir yargıya varılabilmektedir. Bu durum daha çok ailevi şartlar, ekonomik durum gibi değişkenlere bağlıdır. Çünkü örgütsel

* 0-2,9 arası= Düşük Düzeyde İlişki; 3-3,5 arası= Orta Düzeyde İlişki; 3,5 ve üzeri= Yüksek Düzeyde İlişki

bağlılık ile performans arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu savunan araştırmacılar da vardır. Ama ikinci kuşak aile işletmeleri açısından durum değerlendirilmeye çalışıldığında, örgütsel bağlılığı yüksek olan yöneticilerin performanslarının da yüksek olması muhtemel bir beklentidir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından sonuncusu olan örgütsel vatandaşlık davranışı açısından durum değerlendirildiğinde ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan ikinci kuşak yöneticilerin, örgütün yararına olacak gönüllü davranışları yani örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyecekleri beklenilmektedir.

- Çalışmada demografik faktörlerden birisi olan cinsiyet ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Zaten literatürde de konu ile ilgili kesin bir yargı bulunmamaktadır. Kimi araştırmacılar erkeklerin örgütsel bağlılığının, kadınlara göre daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bunun nedeni ise kadınların iş yaşantısı yanında üstlendiği ailevi ve sosyal sorumluluklardır. Kimi araştırmacılar ise erkek ve kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında herhangi bir farklılık olmadığını savunmaktadır. Çalışmamızda da bu görüşü destekleyen bir sonuca varılmıştır. Bununla birlikte çalışmada cinsiyetle ilgili göze çarpan en önemli nokta; katılımcıların belirgin bir çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğudur. Bu durum ise bize ülkemizde her yerde olduğu gibi aile işletmelerinde de kadın işletmecilerin azlığına işaret etmektedir. Aile işletmelerinde bu durum daha çok kültürel yapıdan kaynaklanan sebeplerden dolayı işletmenin genellikle erkek çocuklara devredilmesi ile açıklanmaktadır.

- Çalışmada yaş ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık beklenilmesine rağmen, bu çalışmada ikinci kuşak yöneticilerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Aslında literatürde yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı bir şekilde değişip pozitif yönde artacağından bahsedilmektedir. Bunun nedeni ise, yöneticilerin ya da çalışanların ileriki yaşlarda hem alternatif iş seçeneklerinin azalması hem de işyerine yapılan yatırımlarının artmasıdır. Fakat elde edilen sonuçlara göre çalışmada bu görüşü destekleyen herhangi bir bulguya rastlanmamaktadır.

- Çalışmada medeni duruma göre örgüte bağlılık faktörlerinin ikisinde anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Medeni duruma göre; devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Yani medeni durumu evli olanların devam ve normatif bağlılık düzeyleri bekâr ve dul olanlara göre daha yüksektir. Medeni durum ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Literatürde de medeni durum ve örgüte bağlılık arasında bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Buna göre, evli olanlar ailelerini geçindirmekle yükümlü oldukları için, bekâr olanlara göre örgütten ayrılmayı daha maliyetli görmektedir. Literatürde, bu kişilerin dışsal bağlılık olarak da nitelendirilebilen devam bağlılığı geliştirdiğini söylemek mümkündür. Çalışmadan elde edilen sonuçlar da literatürle örtüşmektedir. Bu sonuçlara göre; içsel bağlılık olan duygusal bağlılık ile medeni durum arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamazken, dışsal bağlılık olan normatif ve devam bağlılığı ile medeni durum arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Fakat bulunan ilişki ya da farklılık, örgütsel bağlılık faktörlerinin üçü için de sağlanamamıştır.

- Demografik faktörler arasında değerlendirilen eğitim seviyesi ve örgüte bağlılık düzeyi arasında sadece devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bulgulardan elde edilen bilgilere göre ise eğitim seviyesi ilköğretim olanların, devam bağlılığı düzeylerinin üniversite mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise ilköğretim mezunu ikinci kuşak yöneticilerin, alternatif iş bulma olasılıklarının düşük olmasından dolayı aile işletmelerinde devam etme zorunluluğu hissetmeleridir. Bu durum, literatürdeki yaklaşımlarla da örtüşmektedir. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça aile bireyleri profesyonel düşünmek ve iş ile aile yaşantısını birbirinden ayırt etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda ikinci kuşak yöneticilerin, aile şirketi dışındaki iş alternatiflerini değerlendirebilme olasılıkları yüksektir. Bununla birlikte; diğer iki örgütsel bağlılık faktörü olan normatif ve duygusal bağlılık düzeyi ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Eğitim seviyesine göre ikinci kuşağın örgütsel bağlılık düzeyleri incelenirken göze çarpan önemli bir nokta ise; katılımcıların neredeyse yarısına yakın bir bölümünün lise mezunu olmasıdır. İkinci sırayı ise üniversite mezunları almaktadır. Buradan ülke genelinde eğitimin hala lise seviyesinde yoğunlaştığı, üniversite eğitimi almanın gerekliliğinin ise artık zihinlere yerleştiği

sonucu çıkartılabilmektedir. Aile işletmeleri yöneticilerinin çoğunlukla lise mezunu olması ise daha çok bu kişilerin aile işletmesinin varlığından dolayı kendilerini bir güvence altında hissetmesine ve üniversite eğitimi ile geçirilen zamanı bir vakit kaybı görerek bir an önce iş hayatına atılmak istemesiyle açıklanabilmektedir. Aslında tersine, aile işletmeleri, gerekli eğitimleri almış, bilgi birikimi olan, donanımlı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

- Demografik faktörler arasında değerlendirilen, ikinci kuşağın çalışma süresi ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında beklenilen aksine hiçbir faktörde (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Bununla birlikte, çalışma süresine göre ikinci kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri analiz edilirken, ikinci kuşak yöneticilerin yarısından fazlasının iş tecrübelerinin 0 ile 10 yıl arasında olduğu gözlemlenmiştir. Buradan da örnekleme oluşturan aile şirketlerinin daha çok yeni ikinci kuşak yönetimine geçtiği ya da bu işletmelerde birinci ve ikinci kuşağın birlikte yönetimde yer aldığı söylenebilir. Buradan hareketle de ülkemizde öyle nesiller boyunca sürekliliğini sürdürmüş aile işletmeleri sayısının az olduğu sonucuna varılmaktadır.

- İkinci kuşak yöneticilerin aile işletmelerindeki çalışan kişi sayısı ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında sadece devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre; küçük ölçekli (1–9 personel) aile işletmelerinde ikinci kuşak yöneticilerin devam bağlılığı, orta (10–49 personel) ve büyük ölçekli (50 ve üzeri personel) aile işletmelerindeki ikinci kuşağın devam bağlılığına göre daha yüksektir. Bu sonuca göre küçük ölçekli işletmelerde ikinci kuşak yöneticilerin daha belirgin kaynaklarla, katılımıcılığı daha az, kariyer olanakları kısıtlı bir ortamda fakat maliyet ya da alternatiflerin azlığı nedeniyle faaliyet gösterdiği görüşü ortaya konulabilmektedir. Yani kurumsallaşmanın olmadığı, sistemin tam olarak oturmadığı küçük yapılarda, ikinci kuşak yöneticilerin bağlılığı maliyet unsuruna biraz daha bağlı kalmaktadır. Ayrıca, ikinci kuşak yöneticilerin aile işletmelerinin ölçeklerine bakıldığında, şirketlerin yaklaşık %95'inin küçük ve orta ölçekli işletme yani KOBİ niteliğinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu da literatürde yer alan bilgilerle örtüşmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda çalışmanın genel sonuçları üzerinde durulmuştur. İkinci kuşak aile işletmelerinde yapılan araştırma bulgularından ve kuram kısmında ele alınan bilgilerden yola çıkılarak, örgütsel bağlılık ve aile işletmeleri kapsamında literatüre yararlı olacağı düşünülen bazı önerilerde bulunulabilir. Bu öneriler şöyle özetlenebilmektedir:

- İkinci kuşak yöneticilerin duygusal bağlılığını arttırabilmek için, yöneticilerin kendilerini başarılı hissetme ve örgütle olan ilişkilerinde rahat olma ihtiyacının tatmin edilmesi gerekmektedir. Örgüt içinde yapılacak çeşitli düzenlemelerle sağlanan ortamlar, her iki ihtiyacın tatminine de katkı sağlayabilmektedir. Bireyin kendini başarılı hissetme ihtiyacının; işin zorluğu, hedefin zorluğu, bireysel önem, geri besleme ve katılımı, bireyin rahatlık ihtiyacının ise; örgütsel bağımsızlık, yönetimin şeffaflığı, eşitlik, çalışma arkadaşlarının birbirine bağımlılığı, rol açıklığı ve hedef açıklığı ile daha fazla tatmin edilebileceği ileri sürülmektedir. İkinci kuşak yöneticilerin duygusal bağlılığının, bu unsurların tatmini ile gelişeceği düşünülmektedir.

- İkinci kuşak yöneticilerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı sonucunda ortaya çıkan stresin olumsuz etkilerini en aza indirebilmek içinse çalışma yaşamlarının kalitesini yükseltmeleri önerilebilir. Çalışma yaşam kalitesi; bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek iş ve örgütsel ortamın sağlanması ile ilişkilendirilmektedir. Yöneticilerin çalışma ortamlarının güvenli ve sağlıklı bir şekilde düzenlenilmesi, sosyal sorumluluk alacakları örgütsel faaliyetlere izin verilmesi bunlar arasında sayılabilmektedir.

- Kadın işgörenlerin istihdamını arttırmak için çalışma şartları ile ilgili adil uygulamalara gidilmelidir. Ülkemizde kadın istihdamının düşük olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu aile işletmelerinde de çok belirgin olarak gözlemlenmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, erkek ve kız çocuklarının birbirinden farklı şartlarda muamele görmeleridir. Bu ayrımcılığın ortadan kaldırılarak kadınların iş hayatında hak ettiği şartlarda çalışmalarına olanak tanınmalıdır.

- Bazı mal sahibi yöneticiler, yönetimin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu ve iş başarısında tecrübenin eğitimden önce geldiğini belirtip, eğitime gereken önemi vermemektedirler. Fakat gelecek nesillerin eğitim düzeyinin, aile işletmelerinin rekabet ortamında kalıcılığı açısından çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden özellikle yönetimi devralacak gelecek kuşakların eğitimlerine gereken önem verilmeli, donanımlı yöneticilerin yetişmesine olanak tanınmalıdır. İkinci kuşak yönetici adaylarının iyi bir eğitim gördükten sonra ise, hemen en üst yönetim kademesine getirilmesi yerine, şirketin çeşitli bölümlerinde çalıştırılıp, çeşitli fonksiyonlar açısından tecrübeye sahip olduktan sonra, yönetime getirilmesinin daha uygun olacağı söylenebilmektedir.

- Modern şirket yönetimi, üst düzey yöneticilerin işletme ve yöneticilik konularında da yeterli bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle ikinci kuşak yöneticilerin bu konulardaki eksikliklerini giderici eğitim programlarına katılmaları bu yöndeki eksikliklerini gidermeleri bakımından gereklidir. Böylece ikinci kuşak yöneticiler kendi alanlarında uzmanlaşma imkânı bulacak, bilgi ve becerilerini daha çok göstermeye çalışacaklardır. Bu da aile işletmelerine olan bağlılıklarını arttıracaktır.

- İkinci kuşak yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili iletişim ortamının ve takım çalışmasının sağlanabilmesi için uygun stratejiler geliştirilmelidir. Yöneticilerin ve çalışanların rol belirsizliklerini gidermek için, iş tanımları yapılmalıdır. Özellikle ikinci kuşak yöneticilere işleriyle ilgili kararlarını uygulamada tam yetki verilmelidir. Bu sayede işin sürecinde yaşanabilecek aksaklıkların önüne geçilmeli, işteki verimin artması ve zamanın iyi kullanılması sağlanmalıdır. Bunun yanında etkili iletişim ve takım çalışması sayesinde, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri ve örgüte bağlılık düzeylerinin artması sağlanabilmektedir.

- Şirket sahipleri “her şeyi ve en iyisini ben bilirim” düşüncesiyle hareket etmemelidir. Katılmalı yönetim tarzı uygulayarak ilk etapta, kararların ikinci kuşak ile birlikte alınmasını sağlamalıdır. Böylece ikinci kuşak yöneticilerin geleceğe hazırlanmasına imkân sağlamış olacaklardır.

- Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere yer verilmeli ve bu kişilerin yönetimde etkin bir rol üstlenmelerine olanak sağlanmalıdır. Profesyonel yöneticilerin daha çok bağlılıkla çalışmalarını sağlamak için karar sürecinin bir parçası olarak daha etkin biçimde yönetime katılmaları açısından, kâra ortaklıkları sağlanmalıdır.

- Aile işletmeleri kurumsallaşmalıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi olan şirketin kurumsallaşması; amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasını, iş ve görev tanımlarının yazılmasını, iç yönetmeliklerin hazırlanmasını, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçişi içermektedir. İkinci boyut ise, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Yani, bir aile anayasasının oluşturulmasını, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyini oluşturarak iletişimin artırılmasını, bir çalışma sistematiğinin oluşturulmasını, bir devir planının yapılmasını ve hissedar sözleşmesinin hazırlanmasını gerektirmektedir.

- Aile şirketlerinde, aile bireyleri arasında olması muhtemel sorun; aile-şirket işlerinin birbirine karıştırılmasıdır. Bu konuda aile bireylerinin titiz davranıp, aile içi sorunlarını iş yerine yansıtılmamak için sorunları kısa zamanda çözümlenmeleri önerilmektedir.

- Ülkemizde mevcut kaynaklardan en iyi şekilde faydalanmak için şirkette görev alan (aile bireyleri bile olsa) kişilerin sorumlulukları belirlenip başarı durumları saptanmalıdır. Kişilerin, adalet algılarının ve örgüte güvenlerinin artmasını sağlamak için; kariyer planlama ve ücret dağıtımında performansla göre değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Bu durum, aile işletmelerinde hem nepotizm olayının etkisini hafifletecek hem de bireylerin örgüte bağlılığını arttıracaktır.

- Müteşebbisler bilimi lüks olarak görüp, pratikten uzak olduğu ön yargısı ile bilim adamlarından faydalanmamaktadırlar. Hâlbuki özellikle aile şirketlerindeki çeşitli sorunların çözümü için bilim adamlarının fikirlerine başvurulması durumunda, teorik ile pratik arasında ilişki kurulmuş ve sorunlara gerçeğe uygun çözüm yolları

getirilmiş olacaktır. Bu bakımdan aile şirketlerinin yönetim konusunda danışmanlık hizmetlerinden faydalanmaları önerilebilir.

EKLER

AİLE İŞLETMELERİNDE İKİNCİ KUŞAK DAVRANIŞI ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Bu anket çalışmasının amacı aile işletmelerinin yönetiminde yer alan ikinci kuşağın örgütsel bağlılık anlayışı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Ankette yer alan ifadelerin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Bu çalışmanın sonuçları, bilimsel araştırmalara katkıda bulunmak amacıyla kullanılacaktır. Bu yaklaşımla ve duyarlılıkla anket sorularını yanıtladığınızda, sizlerin de bilime katkısı olacaktır. Katıldığınız için teşekkürlerimi sunar, işlerinizde başarılar dilerim.

Tülay Aydın
Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi,
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı
tulayaydiner@hotmail.com

EK:1

AÇIKLAMA: Anketin birinci bölümünde kişisel bilgilere yönelik ifadeler yer almaktadır.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:.....

3. Medeni Durumunuz:

Bekâr Evli Dul

4. Eğitim Düzeyiniz:

İlk-Orta Öğretim Lise Yüksekokul Üniversite Mastır-Doktora

5. İşyerinizde çalışma süreniz:

0-5 Yıl 5- 10 Yıl 10- 15 Yıl 15- 20 Yıl 20 Yıl ve Üzeri

6. Firmanızda Çalışan Kişi Sayısı:

1-9 Kişi Arası 10-49 Kişi Arası 50 ve Üzeri

EK:2

AÇIKLAMA: Anketin ikinci bölümünde yer alan ifadeler ise işyerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemelemektedir. Sizden istenen aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, bu ifadelerden her birinin size göre kendi işyeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

1- Kesinlikle Yanlış,2-Yanlış,3-Kararsızım,4-Doğru,5-Kesinlikle Doğru olarak tanımlanmaktadır.

	1	2	3	4	5
1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü aile işletmemizde geçirmekten mutlu olurum.					
2. Aile işletmemizin sorunlarını, kendi sorunlarımımiş gibi hissederim.					
3. Aile işletmemle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
4. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
5. İşyerimi, burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.					
6. Aile işletmemize duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.					
7. Aile işletmemize karşı çok az bağlılık hissediyorum.					
8. Aile işletmemizin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.					
9. Başka bir iş bulmadan aile işletmemizden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.					
10. Aile işletmemizden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.					
11. Şimdi aile işletmemizden ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey aksar.					
12. Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.					
13. Aile işletmemizde çalışmaya devam etmeyi istiyorum.					
14. Zaten aile işletmemizde çalışmaya mecburum.					
15. Bana aile işletmemize sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.					
16. Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.					
17. Bir insanın aile işletmesi bile olsa çalıştığı kuruma daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.					
18. Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerine inanıyorum.					
19. Aile işletmemizde devam etmemin başlıca nedenlerinden birisi, işimden ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır.					
20. Başka bir işyeri bana aile işletmemizin sağladığı olanakların tümünü sağlamayabilir.					
21. Aile işletmemizden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.					
22. Aile işletmemizde çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					
23. Başka bir işyerinden daha gelecek vaat eden bir iş teklifi alsam bile aile işletmemizden ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.					
24. Kendi işin bile olsa bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.					
25. İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.					

İlginize teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim...

YARARLANILAN YAYINLAR

ACAR,Günseli; **“Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir’de Bir Uygulama”**, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

AKARSU, Murat; **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Saptanması ve Bir Örnek Olay”** , (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

AKDEMİR, Ali; **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset, 2001.

AKTAŞ, Semra; “Güvenirlilik”, web,Sakarya,edu.tr/~skuyucu/sunum/Semra.ppt.
(01.08.2008).

ALAYOĞLU, Nihat; **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003.

ALAYOĞLU, Nihat; “ Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

ALPAR, Reha; **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003.

ALTAŞ, Sabiha Sevinç ve GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Cilt 7, Sayı 28 (Haziran, 2007).

ALTUNIŞIK, Remzi ve Diğerleri; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.

ARARAT, Melsa ; “ Girişimcilikten Kurumsallaşmaya” , www.sabanciuniv.edu.tr. (13.01.2008) .

ARICIOĞLU, M. Atilla , PAKSOY, Turan ve GÜLEŞ, H. Kürşat ; “ Aile İşletmelerinde Örgütsel İmajın Algılanması ve Üye Bütünleşmesine Yönelik Bir Araştırma” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

ATEŞ, Özgür; “ **Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı**” , (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

ATEŞ, Özgür; “ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı” , **Dokuz Eylül İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21,Sayı 1 (2006).

ATIKER, Mustafa ; “Değişen Dünya ve Rekabet Ortamında Aile Şirketleri: Konya Örneği” **Konya Ticaret Odası Dergisi**, (Temmuz, 2005).

AYDIN, Nurhan; “ Aile şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1.

BAHAROĞLU, Üstün ; “ Çalışanların Yönetime Katılması”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

BALAY, Refik; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BALCI, Ali; “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 1985).

BALCI, Ali; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 5. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2005.

BARAZ, Barış ; ” Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

BAYRAK KÖK, Sebahat; “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1 (2006).

BAYRAM, Levent; “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59 (2005).

BECKER, Hovard S.; “ Notes On The Concept Of Commitment” , **The American Journal Of Sociology**, Volume 66.

BEKİROĞLU, Çağlar; “ **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Uygulama**”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

BEKTAŞ, Çetin ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali ; “ Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 13 (Aralık, 2007) .

BELLET, West ; “The Family Connection”, **The Economist**, (November, 1996).

BERGMAN, Mindy E. ; “ The Relationship Between Affective And Normative Commitment: Review And Research Agenda”, **Journal Of Organizational Behaviour**, Volume 27, (2006) , www.kou.edu.tr. (01.08.2008).

BOYLU, Yasin; PELİT, Elbeyi ve GÜÇER, Evren; “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik& Ekonomik Yorumlar**, Cilt 44, Sayı 511 (Eylül 2007).

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum)**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.

CAN BAYSAL, Ayşe ve PAKSOY, Mahmut; “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın İncelenmesinde Meyer&Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı 1 (2006).

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai ; “ Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim” , **Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2 (2005).

ÇÖL, Güner, “ **Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma**” , (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, 2004).

ÇÖL, Güner; “ Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2 (2006). www.isgucdergi.org (20.02.2008).

DEMİR, Nevzat; “ Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 28 (Haziran, 2007).

DEMİRCAN, Nigar; “ **Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**”, (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

DEMİRKIRAN, Tülay ; “ **Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 2004) .

DİLEK, Hakan; “ **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**”, (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme politikası**, 6.basım , İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel; “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2 (2005).

ECZACIBAŞI, Bülent ; “ Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

ELÇİ, Mehmet Emin; “ **Etik İklimin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti ile Olan İlişkisi**” , (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

ENGİN, Çiğer; “ **The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

ERDOĞMUŞ, Hadice; “ **Resmi-özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: (İstanbul Örneği)** “, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006).

ERDOĞMUŞ, Nihat; **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşakın Yetiştirilmesi**, 1.baskı , İstanbul: İgiad Yayınları, 2004.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş. ,2000.

EROL, Vedat ; **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”** , (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 1998).

FEYZOĞLU , Necmettin; **Aile Hukuku**, 3. basım, İstanbul:Filiz Kitabevi, 1990.

FINDIKÇI, İlhami; “Family Firm in Turkey: The Struggle for Change”, **Family Business**, Volume 11, Number 13 (Winter, 2005).

GENÇ, Kurtuluş Yılmaz ve ERDAL, Yahya ; “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

GERSİCK, E. Kelin Ve Diğerleri; **“ Generation to Generation: Life Cycles of Family Business “**, Mass:6 , Bostons:Harvard Business School Press, (1997).

GÖKER, Anıl Z. ve ÜÇOK, Tengiz ; “ Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

GÖKÇE, Birsen; **“ Toplumsal Bilimlerde Araştırma”**, Ankara: Savaş Yayınları, 1992.

GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert A. ; **Behaviour in Organizations**, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

GRUSKY, Oskar; “ Career Mobility And Organizational Commitment” ,
Administrative Science Quarterly, Volume 10, Number 4 (1966).

GÜÇLÜ, Hatice; “**Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**”, (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

GÜL, Hasan; “ **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**” , (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

GÜL, Hasan; “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”,
Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu.
http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf. (17.01.2008).

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; “ İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”, **İşletme ve Finans Dergisi**,
Cilt 21, Sayı 242 (Haziran, 2006).

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; “Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”,
Örgütsel Vatandaşlık, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’ne Sunulan Bildiri, Sakarya: 25–27 Mayıs 2007.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Hülya ve EREN, Erol; “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 57
(Haziran, 2007).

GÜNEL, Rıdvan; “ **Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

GÜNEŞER, Ayşe Begüm; “ **The Effect of Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Work Engagement: The Role Of Person-Supervisor Fit**” , (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) .

GÜNGÖR AK, Bihder; “ Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

GÜNVER, Bahar; “Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği” , **T.C. İstanbul Kültür Sitesi Univer Yayınları**, Sayı 18.

GÜRBÜZ, Sait; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” , **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1 (Bahar, 2006).

GÜVEN, Murat; “ **Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**” , (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006) .

HATİPOĞLU, Zeyyat; **Temel Yönetim ve Organizasyon**, 1.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1993.

HÜNDÜR, Bilgen; “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi II” , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi. <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/911-inanclar-tutumlar-ve-ahlaki-tatmini-orgutselbaglilik-uzerindekietkisii.html>. (20.03.2008)

İLTER, Melih; **Aile Şirketleri’nde Kurumsallaşma Ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları**,1.basım, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2001.

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi; **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003.

İYİİŞLEROĞLU, Salih Cem; “**Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

JAFFE, Dennis; “**Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies For Succesfull Family Business**”, Press:27, Berkeley: Conari, , (1990).

KADİROV, İnımcı; “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

KAMER, Meltem; “**Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

KANTAV, Nilgün; “**Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).

KARADEMİR, Bahattin; DANIŞMAN, Ali ve BÜYÜKİZ, Bülent; “İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler** , 6. Basım, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1994.

KARCIOĞLU, Fatih ve YÜCEL, İlhami ; “**Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-Etso’ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama**” ,

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt 33, Sayı 2
(Kasım,2004) .

KARPUZOĞLU, Ebru; **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**,
İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2001.

KELEŞER, Nurgül; “ **Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme Metal Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Örgütsel Yedekleme Açısından İncelenmesi**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005) .

KETS DE VRIES, F. D. Manfred; “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”, **Organizational Dynamics**, Volume 21, Number 3 (1993).

KİTAPÇI, Hakan; “ TKY’ de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi” , **Bilig Dergisi**, Sayı 39 (Güz, 2006).

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları,2003.

KOÇEL, Tamer; “Aile İşletmeleri”, **Milliyet**, 12 Aralık 1990, www.milliyet.com.tr (13.02.2008).

KOZACIOĞLU, Remziye; “ **The Relationship Of Organizational Commitment And Work Rewards With Organizational Citizenship Behaviour**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

KURTSAN, Deniz; “Birinci Nesil Kurar, İkinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır!”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

KURTULMUŞ, Numan; **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996.

LEMONS, Mary A. ve JONES, Coy A.; “ Procedural Justice İn Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness To Build Employee Commitment” , **Journal of Managerial Psychology**, Volume 16, Number 4 (June, 2001).

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, New York: McGraw Hill, 1995,.

MASATOĞLU, Harun; “ Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları” , 2. Aile İşletmeleri Kongre’sine Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

MEMİŞ, Murat; “ **Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. ; “A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment” , **Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 1 (Spring ,1991).

MÜFTÜOĞLU, Tamer; **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.

OLSON, Patricia D. ve Diğerleri; “The İmpact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability”, **Journal Of Business Venturing** , Volume 18, (2003), www.kou.edu.tr. (01.08.2008) .

ONAY ÖZKAYA, Meltem ve MUTER ŞENGÜL, Canan; “ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı”, **Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1 (2006).

ONAY ÖZKAYA, Meltem; DEVECİ KOCAKOÇ, İpek ve KARAA Emre ; “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” , **Celal Bayar**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 13 , Sayı 2 (2006) .

O' REİLLY, Charles A. ve CALDWELL, David F. ; “ The Commitment and Job Tenure Of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification” , **Administrative Science Quarterly**, Volume 26 , (1981).

ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

ÖZALP, İnan ve ÖCAL, Hülya; “ Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı” , **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4 (2005) , s.7. ,www.sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c3s4/makale/c3s4m16.pdf. (26.02.2008).

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; “ Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller” , **Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2 (Ağustos, 2004) .

ÖZEN, Ali Korhan; “ **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetimin Sürdürülebilirliğinin Temeli**”, (Yüksek Lisans Projesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

ÖZER, Necip; **Mantıklı Mantıksızlık**, Kalder Forum, (Temmuz-Ağustos-Eylül 2002).

ÖZKAN, Serhat; “**21. Yüzyıl Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Mühendislik Kökenli Yöneticiler İçin Eğitim Ve Gelişim İhtiyaçları**”, (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

ÖZKANLI, Özlem; “Kadın Akademisyenler”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını**, Yayın No 586 (2000) .

ÖZLER, Hayrettin; ERGUN, Derya ve EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ; “ Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

PARKS, F. Newton; Problems Of The Family-Owned Business, **Management Review**, Volume 48, Number 4 (April, 1959).

PEHLİVAN, İnayet; **Türkiye’de Eğitim Yönetimi**, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1998.

POWELL, Deborah M. and MEYER, John P. ; “ Side-Bet Theory and Three-Compenent Model Of Organizational Commitment”, **Journal Of Vocational Behaviour**, Volume 65, (2004).

RADİKAL, 14 Ağustos 1998, www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=51868tarih=14/08/1998, (08.02.2008).

ROSENBLATT, C. Paul ve Diğerleri, **The Family in Business**, San Francisco, Calif: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SAĞLAM, Necdet ; “ Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmelerinin Durumu” , www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=455&Where=danisma_merkezi&Category=020603&Topics. (10.02.2008).

SHARMA, Pramodita; CHRİSMAN, James J. ve CHUA, Jess H. ; “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges” , **Family Business Review**, Volume 10, Number 1 (Spring, 1997).

SHARMA, Pramodita; CHRİSMAN, James J. ve CHUA, Jess H. ; “ Succession Planning As Planned Behaviour: Some Empirical Results”, **Family Business Review**, Volume 16, Number 1 (March, 2003) .

SHERWOOD, Bert J. , “ Advice For The Family Business’ Next Generation: The Odds Are Against You”, (March, 2005), www.kou.edu.tr. (01.08.2008).

SİĞRI, Ünsal; “ İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” , **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2 (Aralık, 2007).

SORAL, Erdoğan ve TEKELİ, İlhan ; **Halk Sektörü Sorunu**, İstanbul: Gelişim Yayınları, 1976.

SOYLU, Remzi; “Aile İşletmelerinin Yapısı (İkinci Bölüm)” , 30.07.2003. http://www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_2.html (21.08.2008),

ŞENCAN, Hüner ve ERDOĞMUŞ, Nihat; **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi: Kuram ve Uygulama**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.

TETİK, Nevzat ve ULUYOL, Osman; “**Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları**”, İstanbul: Atlas Yayın Dağıtım, 2005.

TOLAY SABUNCUOĞLU, Ebru; “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 7, Sayı 2 (2007).

TOSUN, Kemal ; **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı , Ankara: Savaş Yayınları, 1982.

TÖRE, Esra ; “ **The effect Of Organizational Climate and Organizational Commitment On Unethical Behaviour At Work**” , (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

TRUEBLOOD, Mike; “ Best Practises Of Successful American Family-Owned Business”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

TUĞMANER, Ayşe Seren; “ **The Antecedents Of Organizational Commitment On Investigation Of Retail Employees**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

TÜRKEL, Süleyman ve YAŞA, Eda ; “ Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği)”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi’ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 14–15 Nisan 2006.

US, Ahmet Talat ; “ Aile Şirketleri ve Yönetim”, www.iky.com.tr (22.01.2008).

UYGUÇ, Nermin ve ÇİMRİN, Dilek; “Denizli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Denizli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1 (2004).

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE , S. Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.Basım , İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006.

ÜLKER, Gönül; “ Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” , **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 14 (2007).

WASTİ, Arzu; “ Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış” , **Türk Psikolojisi Dergisi**, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

VAROĞLU, Demet; “ Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993).

VATANSEVER, Çiğdem; “ **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi**” , (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994) .

YALÇIN, Azmi; “ **Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Analizi**”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993).

YALÇIN, Azmi ve İPLİK, Fatma Nur; “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 18.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye ; **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

YEKİKALAN, Nazan; ”Aile Şirketlerinde Çatışma Ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12 (2006/2).

YILMAZ, Nilgün; “ **MEB’e Bağlı Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri** “ , (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

YÜKSEL, İhsan; “Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, **Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Hakemli Dergisi**, Cilt 5, Sayı 20 (2003).

“ Aile İşletmelerinde Üç Daire”, [www.optimalyönetim.com/aile_isletmeleri_uc_daire .asp](http://www.optimalyönetim.com/aile_isletmeleri_uc_daire.asp). (15.05.2008).

“Aile Şirketleri ve Yönetim “, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2. (23.02.2008).

“ Sanayinin Yüzde 85’i Aile Şirketi” , www.evrensel.net/01.06.30/ekonomi.html. (28.02.2008).

“ Ya Kurumsallaş Ya Da Yok Ol” , www.kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi/oku.php?bilgi_no=79. (28.02.2008).

www2.aku.edu.tr/~gocak/Arastirmayontem/Nice1%20aras.pdf. (05.09.2008).

www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html. (13.01.2008)

ÖZGEÇMİŞ

Tülay AYDINER, 1983 yılında Kocaeli'nin İzmit ilçesinde doğdu. İlkokulu İzmit'te bulunan 28 Haziran İlköğretim Okulu'nda, ortaokul ve liseyi ise yine İzmit'te bulunan Özel Atafen Lisesi'nde tamamladı. 2001 yılında girdiği Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'ndeki lisans eğitimini 2005 yılında bitirdi.

Lisans eğitimini tamamladıktan sonra mobilya sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde sahip yönetici pozisyonunda aktif olarak rol almaya başlayan Tülay AYDINER halen bu görevi yürütmektedir.

Yine 2005 yılı içerisinde Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı'nda yüksek lisans eğitimine başladı ve 2008 yılında eğitimini tamamladı.