

TC  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: AİLE  
İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

NEDİM YILDIZ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. TUNCER ASUNAKUTLU

HAZİRAN, 2010

MUĞLA

T.C.

MUĞLA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: AİLE  
İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

NEDİM YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsünce  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28.06.2010  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 15.06.2010

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ercan BALDEMİR

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Nurgün OKTİK


HAZİRAN, 2010

MUĞLA

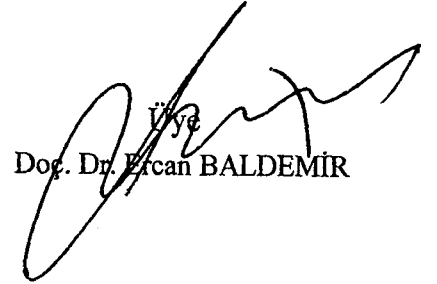
## TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25/05/2010 tarih ve 48714 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, .....İşletme.....Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi.....Nedim YILDIZ.....'ın "Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma." adlı tezini incelemiş ve aday 15/06/2010 tarihinde saat 14:00 de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 30 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine üyeliği ile karar verildi.

  
Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

  
Üye  
Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU

  
Üye  
Doç. Dr. Ercan BALDEMİR

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "...Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Araştırma." adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/06/2010

Nedim YILDIZ



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

Soyadı : YILDIZ

Adı : NEDİM

Kayıt No:

**TEZİN ADI**

**Türkçe : Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde  
Araştırma**

**Y. Dil : Relationship Between Leadership and Organizational Commitment:  
Studies On Family Business**

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite : MUĞLA ÜNİVERSİTESİ**

**Fakülte :**

**Enstitü : SOSYAL BİLİMLER**

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih :**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı : ASUNAKUTLU, TUNCER**

**Ünvanı : DOÇ. DR.**

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Aile İşletmeleriyle İlgili Kavramsal Çerçeve
2. Aile İşletmelerinde Liderlik
3. Aile İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık
4. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Aile İşletmeleri Üzerinde Araştırılması

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Aile İşletmeleri
2. Liderlik
3. Örgütsel Bağlılık

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Family Business
2. Leadership
3. Orgazitional Commitment

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Tarih : ...../...../.....

## ÖNSÖZ

Aile işletmeleri, Dünya’da ve Türkiye’de ekonomik yönden önemli bir yere sahiptir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmeler ya aile işletmesidir, ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamıdır. Ülke ekonomisi için hayati önem taşıyan aile işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için de liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Aile işletmelerinde yönetici konumundaki kişilere belirli konularda önemli vazifeler düşmektedir. Aile işletmelerinde liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin öncelikle dikkat etmeleri gereken konuların başında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak gelmelidir. Çünkü örgütsel bağlılık, örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticilerin karşısına daima çözülmesi gereken bir problem olarak çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Çalışma da, işletmeler için hayati önem taşıyan liderlik ve örgütsel bağlılık konuları, aile işletmeleri üzerinde incelenmektedir. Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında, aile işletmelerinde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Günümüzde özellikle aile işletmesi vasfına sahip kurumsallaşmaya geçiş aşamasında olan işletmelerin, liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin ortaya çıkış amaçları hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. \*

Öncelikle, tüm yüksek lisans öğrenim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler sunmayı bir borç biliyorum. Bu çalışmamda ve kişisel gelişimimde çok büyük katkıları olan, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleştirileri ile değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım tez danışmanım Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU’ya teşekkürlerimi sunarım. Lisans eğitimim sürecinde beni yüksek lisans eğitimi yapmaya yönlendiren, çalışmanın anketinin tasarlanması ve sonuçların istatistikî veri analiz süreci aşamalarında bana görüş ve katkı sağlayan Doç. Dr. Ercan BALDEMİR’ e teşekkürlerimi sunarım.

Akademik gelişimimde büyük katkıları olan İşletme Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Recep Şener'e, Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR'a, Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT' a ve Yrd. Doç. Dr. Elif Karabulut TEMEL' e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, arkadaşlarım Arş. Gör. Serkan DİRLİK' e, Eray CAVLAK'a ve Fatih ELMAS' a teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle, tezimin uygulama aşamasında gösterdikleri anlayış için Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde ankete katılan işletme yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkür ederim. Son olarak, hayatımın her evresinde desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen; maddi ve manevi her türlü katkıyı sağlayan; beni bilinçli birey yapmaya çalışan merhum Annem Gülçin YILDIZ ve Babam Abdulkadir YILDIZ' a minnetlerimi sunarım.



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; aile işletmelerinde liderlik tarzını belirlemek, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya çıkış nedenlerini incelemektir. Bu amaca uygun bir şekilde Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde, tekstil sektöründe, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu aile işletmelerine anket uygulanmıştır. Çalışmanın amacına uygun bir şekilde model geliştirilmiş ve hipotezler kurulmuştur. Aile işletmelerinde liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık türünü ortaya koymak amacıyla, ankete katılan kişilerin, liderlik ve örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevapların ortalamaları alınmıştır. Ayrıca, aile işletmelerinde çalışan kişilerin, liderlik tarzları davranışına ilişkin değerlendirmeleri ve örgütsel bağlılık türleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sınıanmıştır. Liderlik değişkenleri olarak otoriter, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları; ve örgütsel bağlılık değişkenleri olarak da, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türleri kullanılmıştır. Bunlara ek olarak, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve liderlik ile örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevaplar arasında ki anlamlılığı ortaya koymak için analizler yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, aile işletmelerinde çalışan kişiler, yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha çok otoriter bir tarz olarak algılanmaktadır. Ancak, bu liderlik davranışı kendisini daha çok babacan liderlik biçiminde göstermektedir.

Aile işletmelerinde çalışan kişilerin örgüte olan bağlılıkları, duygusal ve normatiftir biçimindedir. Araştırma hipotezlerinin sınıanması sonucuna göre, otoriter liderlik tarzı ve duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak Demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ve belirtilen her üç bağlılık biçimi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani, yöneticilerin demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları artmasına paralel olarak çalışanların örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Çalışan kişilerin cinsiyet, eğitim ve benzeri demografik özellikleri ve liderlik tarzlarını algılamaları ve ayrıca örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

## ABSTRACT

The aim of this study is to determine the style of leadership in family businesses, to examine the reasons of the emergence of the relationship in leadership and organizational commitment. According as this aim a questionnaire was done in Denizli Organized Industrial Zone in family businesses of textile industry which have 50 or more employees. Models and hypothesis were developed and established in accordance with the aim of the study. In order to reveal the type of leadership and organizational commitment in family businesses the average of the responses to the questions about the type of leadership and organizational commitment were taken from the survey. It was tested that whether there is a relationship between evaluation of those who work in a family business about leadership styles and types of organizational commitments. As leadership variables, a full freedom, an authoritarian and a democratic-participatory types; and as organizational commitment variables emotional, continuous and normative commitment types are used. Besides, analysis were done to reveal whether there is a significant difference between demographic information of employees participated in the research and responses they gave to the questions about organizational commitment.

According to survey results, leadership behaviour of the managers working in family businesses is perceived as a more authoritarian style. But it is a benevolent style. Organizational commitment of those working in a family business is emotional and normative. As a result of the tested research hypothesis no significant relationship was found between authoritarian leadership style and emotional, continuous and normative commitments.

There is a significant relationship between democratic-participatory and with full freedom leadership styles and all three commitment styles. That is the more behaviors which are democratic-participatory and giving full freedom are showed by managers the more emotional, continuous and normative commitments by employees. And significant differences between demographic information about

employees' genders, educational levels, units and positions they work in and their perception of leadership styles and level of organizational commitment.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
TABLolar LİSTESİ .....	XII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	4
1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE TÜRKİYE AÇISINDAN ÖNEMİ.....	7
1.2.1.Dünya’da Aile İşletmeleri.....	7
1.2.2.Türkiye’de Aile İşletmeleri.....	9
1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM AŞAMALARI.....	11
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN YARARLARI VE SAKINICALARI.....	14

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK

2.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	16
2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR.....	20

2.3. LİDERLİKTE GÜÇ VE ETKİLEME.....	23
2.3.1. Zorlayıcı Güç.....	25
2.3.2. Yasal Güç.....	26
2.3.3. Ödüllendirme Gücü.....	26
2.3.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç.....	27
2.3.5. Uzmanlık Gücü.....	28
2.4. LİDERLİK TEORİLERİ EVRİMİ.....	30
2.4.1. Özellikler Teorisi.....	30
2.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	32
2.4.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	33
2.4.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları.....	34
2.4.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	36
2.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	37
2.4.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	41
2.4.2.6. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.....	43
2.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	46
2.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	47
2.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi.....	50
2.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Hayat Eğrisi Teorisi.....	52
2.4.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	54
2.5. LİDERLİK TARZLARI.....	55
2.5.1. Klasik Liderlik Tarzları.....	55
2.5.1.1. Otoriter Liderlik.....	55
2.5.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	57
2.5.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	59
2.5.2. Modern Liderlik Tarzları.....	60
2.5.2.1. Karizmatik Liderlik.....	61
2.5.2.2. Etkileşimci Liderlik.....	63
2.5.2.3. Dönüşümcü Liderlik.....	64

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI VE ÖNEMİ.....	67
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	70
3.2.1. Davranışsal Bağlılık.....	70
3.2.2. Tutumsal Bağlılık.....	71
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	71
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ.....	72
3.3.1. Duygusal Bağlılık.....	73
3.3.2. Devamlılık Bağlılığı.....	75
3.3.3. Normatif Bağlılık.....	77
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	78
3.4.1. Kişisel Faktörler.....	80
3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	81
3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	83
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	84
3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	85
3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma- Devamsızlık.....	86
3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı- İşten Ayrılma Niyeti.....	86
3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres.....	87

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	89
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRI.....	90
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	91
4.3.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....	91
4.3.2. Anket Formunun İçeriği ve Düzenlenmesi.....	93
4.3.3. Veri Toplama Süreci.....	95
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	97
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	99
4.5.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi.....	99
4.5.2. Güvenilirlik Analizleri.....	105
4.5.3. Ortalama.....	106
4.5.4. Farklılık Analizleri Sonucunda Ulaşılan Bulgular.....	109
4.5.5. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri.....	121
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>148</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>151</b>



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Yönetim Tarzları.....	38
<b>Şekil 2.</b> Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	47
<b>Şekil 3.</b> Hayat Eğrisi Liderlik Teorisi.....	53
<b>Şekil 4.</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	71
<b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli.....	97

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Dünyanın En Büyük İlk 25 Aile İşletmeleri .....	8
<b>Tablo 2.</b> Türkiye’deki En Kıdemli Aile İşletmeleri.....	10
<b>Tablo 3.</b> Yönetici ve Lider Arasındaki Bazı Temel Farklılıklar.....	21
<b>Tablo 4.</b> Yönetici ve Lider Davranışlarının Karşılaştırılması.....	22
<b>Tablo 5.</b> Liderlik Araştırmalarındaki Fiziksel Özellikler ve Kişilik Özellikleri.....	31
<b>Tablo 6.</b> Likert’in Sistem 4 Modeli.....	45
<b>Tablo 7.</b> Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli.....	49
<b>Tablo 8.</b> Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	79
<b>Tablo 9.</b> Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	99
<b>Tablo 10.</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	100
<b>Tablo 11.</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	100
<b>Tablo 12.</b> Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	101
<b>Tablo 13.</b> Çalışanların İşletme İçerisinde Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı...	102
<b>Tablo 14.</b> Çalışanların İşletme İçerisinde Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı.....	102
<b>Tablo 15.</b> Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	103
<b>Tablo 16.</b> Çalışanların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	103
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı.....	104
<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	105
<b>Tablo 19.</b> Liderlik Değişkenlerinin Ortalamaları.....	106
<b>Tablo 20.</b> Liderlik Değişkenlerinin ANOVA Sonuçları.....	107
<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Ortalamaları.....	108
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin ANOVA Sonuçları.....	108
<b>Tablo 23.</b> Cinsiyet Faktörü İçin Bağımsız T Testi Tablosu.....	109

<b>Tablo 24.</b> Yaş Düzeyi Faktörü İçin ANOVA Sonuçları.....	110
<b>Tablo 25.</b> Medeni Durum İçin Bağımsız T Testi Tablosu.....	111
<b>Tablo 26.</b> Eğitim Düzeyi İçin ANOVA Sonuçları.....	112
<b>Tablo 27.</b> Eğitim Düzeyi İle Devamlılık Bağlılığına Ait Duncan Testi İstatistiği...	113
<b>Tablo 28.</b> Çalışılan Bölüm İçin ANOVA Sonuçları.....	114
<b>Tablo 29.</b> Çalışılan Bölüm İle Otoriter Liderliğe Ait Duncan Testi İstatistiği.....	115
<b>Tablo 30.</b> Çalışılan Bölüm İle Demokratik Liderliğe Ait Duncan Testi İstatistiği..	116
<b>Tablo31.</b> Çalışılan Bölüm İle Devamlılık Bağlılığına Ait Duncan Testi İstatistiği.....	116
<b>Tablo 32.</b> Çalışılan Pozisyon İçin ANOVA Sonuçları.....	117
<b>Tablo 33.</b> Çalışılan Pozisyon İle Devamlılık Bağlılığına Ait Duncan Testi İstatistiği.....	118
<b>Tablo 34.</b> İşletmede Çalışma Süresi İçin ANOVA Sonuçları.....	119
<b>Tablo 35.</b> Sektörde Çalışma Süresi İçin ANOVA Sonuçları.....	120
<b>Tablo 36.</b> Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	125
<b>Tablo 37.</b> Hipotezlerin Kabul veya Red Durumu Özeti.....	126

## GİRİŞ

Aile işletmeleri, dünyada ve ülkemizde ekonomik yönden önemli bir yere sahiptir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmeler ya aile işletmesidir, ya da aile işletmesi olarak ticarî hayata atılmış işletmelerin devamıdır (Aydiner, 2008: 89). Belli bir ailenin kontrolü ve/veya sahipliği altında bulunan aile işletmeleri, diğer sahiplik yapılarına göre çoğunlukta bulunmaktadır. Örneğin, ABD’de kayıtlı işletmelerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile işletmesi özelliğini taşımaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 162). Bu bağlamda aile işletmelerinin başarılı olup olmamalarının sadece işletmenin sahibinin kâr hedeflerini gerçekleştirme açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisinin gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir.

Ülke ekonomisi için hayati önem taşıyan aile işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler de aranan liderlik özelliğinin iyi anlaşılabilmesi için öncelikle şu iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir. Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. İkincisi ise, ast-üst ilişkisinin olduğu formal örgütlerden, informal bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan bir süreçte, etkileyen-etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı -yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs.- liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır (Karkın, 2004: 44).

Aile işletmelerinde liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin öncelikle dikkat etmeleri gereken konuların başında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak gelmelidir. Çünkü, örgütsel bağlılık, örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticilerin karşısına daima çözülmesi gereken bir problem olarak çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline

dönüştürür. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13–14).

Örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanın da örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik tarzı ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider çalışanına ne kadar değer verirse, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olacaktır (Dilek, 2005: 44). Liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları günümüzde çok önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler işgörenlerini yönlendirecek ve onları işlerine motive edecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık da, işgörenlerin işlerine motive olmaları açısından önemli bir kavramdır. Kuşkusuz işini sevmeyen, liderinin davranışından olumsuz etkilenen çalışanın verimliliği düşecek, bu da örgütün verimliliğinin düşmesine neden olacaktır (Cinel, 2008: 93). Çalışmada, işletmeler için hayati önem taşıyan liderlik ve örgütsel bağlılık konuları, aile işletmeleri üzerinde incelenmektedir.

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında, aile işletmelerinde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Günümüzde özellikle aile işletmesi vasfına sahip kurumsallaşmaya geçiş aşamasında olan işletmelerin, liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin ortaya çıkış amaçları hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde liderlik tarzının belirlemek, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya çıkış amaçlarını incelemek ve Denizli Organize Sanayi Bölgesinde, tekstil sektöründe, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu aile işletmelerinde araştırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, aile işletmeleriyle ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu bağlamda aile işletmelerinin literatürde geçen tanımları, özellikleri, dünya ve Türkiye açısından önemi, gelişim aşamaları, avantaj ve dezavantajları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, aile işletmelerinde liderlik konusu ele alınmıştır. Liderlik konusu ile ilgili genel bilgiler içerisinde, aile işletmelerinde bulunan yöneticilerin liderlik davranışları, literatürde konuyla ilgili bulunan kaynaklar kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, aile işletmelerinde örgütsel bağlılık konusu ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili genel bilgiler içerisinde, aile işletmelerinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, literatürde konuyla ilgili bulunan kaynaklar kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, aile işletmelerinde liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Denizli Organize Bölgesi'nde yer alan, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu tekstil sektöründeki aile işletmelerine yönelik bir anket uygulanmıştır. Anketin sonuçlarına yönelik çeşitli ve kapsamlı analizler yapılmış ve analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, yöntemi, modeli ve hipotezlerine değinilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Aile işletmesi ile ilgili akademik çalışmalara bakıldığında çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Aile işletmelerinin kurulma şekli, girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendine has kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Fındıkçı, 2005: 16). Bundan dolayı, aile işletmesi kavramının, ortak bir tanım içerisinde ifade edilmesi zorlaşmaktadır. Belirtildiği üzere aile işletmeleri üzerine farklı bakış açılarıyla yapılmış tanımlar vardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- 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 jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletmedir ( Karpuzoğlu, 2004: 19).
- Aileden en az iki veya daha çok kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme yapısıdır (Zimmerer ve Scarborough, 1996: 12).
- Aile işletmelerine kısaca, ailenin kontrolü altındaki işletme demek mümkündür (Kırım, 2003: 3).
- İşletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının, belli bir ailenin üyelerinden oluştuğu yapılarıdır (Koçel, 2003: 17).

Aile işletmelerine yönelik tanımların ortak noktalarına genel olarak bakıldığında, aile işletmesi için mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının öne çıktığını görülmektedir (Fındıkçı, 2005: 18).

Aile işletmelerinin kuruluşunda etkili olan nedenler; içinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevrenin etkisi, sahibi olunan işletmelerin yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak, ailenin tanınması, prestij kazanması, ailenin mal varlığı ile geleceğini korumak, çocuklara miras bırakmak ve onlara iş olanağı hazırlama istekleridir (Tekin, 2004: 25). Aile işletmelerinin diğer işletme türlerinden ayırt edilmesini sağlayan kendilerine özgü birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır:

- Aile işletmelerinde, sorumluluk aile için çok önemlidir. Aile içinde farklı nesiller birbirlerini onaylamasalar bile çoğu zaman aile üyesi küçük bireyler, büyüklerine karşı saygı göstermektedir (Carsrud, 2004: 7).
- Ailenin geçimini sağlamak üzere kurulmuş olmaları, yönetim kademelerinin büyük bir bölümünün aile bireyleri tarafından doldurulmuş olması ve işletmeyle ilgili alınan kararlarda aile bireylerinin etkili olmasıdır (Genç, Güzel ve Pamukoğlu, 2004: 572).
- Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini, işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır (Koçel, 1990: 2).
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, uzun zaman geçmesine rağmen, işletmedeki görevini bırakmak istememektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır (Erdoğan, 2004: 58).



- İşletme politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur. Genellikle aile'nin varlığının ve bütünlüğünün korunması maksadıyla kurulan aile işletmeleri, aile'nin değer ve inançlarından etkilenir. Dolayısıyla şirketin geleceğe dönük faaliyet ve yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenir (Alayoğlu, 2003: 19).
- Aile işletmelerinde genel olarak girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilmekte, üretim ve ticarlıkta başarılı olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 30).
- Aile işletmeleri, en belirleyici karakteristik olarak mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genellikle zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ve özellikle kurumsallaşma ihtiyacı önde olan işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2004: 30).

### 3.2. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE TÜRKİYE AÇISINDAN ÖNEMİ

Aile işletmeleri, dünyada ve Türkiye’de ekonomik yönden önemli bir yere sahiptir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmeler ya aile işletmesidir, ya da aile işletmesi olarak ticarî hayata atılmış işletmelerin devamıdır (Aydıner, 2008: 89).

Devamlılığı sağlandığı takdirde aile işletmelerinin diğerlerine göre daha başarılı olduğu bilinmektedir. Nitekim, American University’den Ronald C. Anderson ve Temple University’den David Ree, aile işletmeleri ile diğer işletmelerin performanslarını karşılaştırmışlar. Sonuç olarak aile işletmelerinin, aynı sektördeki diğer işletmelere göre daha başarılı olduğunu saptamışlardır. Bir başka araştırma ise, Spencer Stuart ile Business Week dergisi tarafından ortaklaşa düzenlenmiş, bu araştırmada, aile işletmeleri ile aynı sektördeki diğer işletmelerin performansları karşılaştırılmıştır. Örneğin, aile işletmelerinin hissedarlarına verdiği temettü yüzde 15,6 iken, aile olmayanlarda yüzde 11,2’de kalmış, aktiflerden kâr oranı aile işletmelerinde yüzde 5,4 iken, diğerlerinde yüzde 4,1 oranında gerçekleşmiştir. En önemlisi kârdaki artış aile işletmelerinde yüzde 21,1 düzeyine çıkarken, aile ile yönetilmeyenlerde yüzde 12,6’da kalmıştır (Anonymous, 2005 b’den aktaran Arıcıoğlu, Yıldız ve Paksoy, 2008: 278).

#### 3.2.1. Dünya’da Aile İşletmeleri

Belli bir ailenin kontrolü ve/veya sahipliği altında bulunan aile işletmeleri, diğer sahiplik yapılarına göre çoğunlukta bulunmaktadır. Örneğin, ABD’de kayıtlı işletmelerin %90’ı, İspanya’da %80’i, İtalya’da %95’i, İsviçre’de %85’i ve Türkiye’de %95’i aile işletmesi özelliğini taşımaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008: 162). Aile işletmeleri dünya ekonomisinde büyük oranda istihdam ve gelir yaratan, vergi ödeyen kurumlardır. Tablo 1’de dünyanın en büyük ilk 25 aile işletmelerinin listesi yer almaktadır.

**Tablo1. Dünyanın En Büyük İlk 25 Aile İşletmeleri**

Şirket İsmi	Aile Adı
1. Wall-Mart Stores	Walton
2. Ford Motor Co.	Ford
3. Samsung Group	Lee
4. LG Group	Koo
5. Carrefour Group	Defforey
6. İfi -İstituto Finanziario Industriale S.P.A	Agnelli
7. Fiat Group	Agnelli
8. Cargill Inc.	Cargill/ MacMilan
9. PSA Peugeot Citroen S:A.	Peugeot
10. Koch Industries	Koch
11. BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt
12. SCH (Banco Santander Central Hispano S.A)	Botin
13. Robert Bosch Gmbh	Bosch
14. Motorola	Galvin
15. ALDI Group	Albrecht
16. Pinault-Printeps Redoute	Pinault
17. Sainsbury	Sainsbury
18. Viacom	Redstone
19. Auchan	Mulliez
20. Tengermann Group	Haub
21. Ito-Yokado	İto
22. Loew's	Tisch
23. Novartis Group	Landolt
24. Bouygues	Bouygues
25. Hyundai Motor	Chung

Kaynak: ERDOĞMUŞ, Nihat (2004); *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, İstanbul.

### 3.2.2. Türkiye’de Aile İşletmeleri

Birçok ülkenin ekonomisinde büyük önemi olan aile işletmeleri, ülkemizde de çok yaygındır. Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95’inin aile şirketi olması ülkemiz ekonomisindeki önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kar hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir (Yıldırım, 2007: 3).

Aile işletmeleri özellikle yerel ekonomilerde önemli bir katkıya sahip olup küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Tikici ve Uluyol, 2006: 461). Aile şirketleri ülkemizin en büyük şirketleri arasında yer alabilmektedir. Örneğin, Koç, Zorlu, Sabancı, Ülker ve Doğu şirketleri bunlardan bazılarıdır.

Türkiye’deki en kıdemli aile işletmeleri ve bu işletmelerin diğer kuşaklara devretme oranları aşağıda tablo 2. ‘de görülmektedir (Göker ve Üçok, 2006: 45).

**Tablo 2. Türkiye’de En Kıdemli Aile İşletmeleri**

İşletmenin Adı	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Kurucu
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	1777	5	Hacı Bekir
İskender	1860	3	Mehmetoğlu İskender Efe
Vefa Bozacısı	1870	4	Hacı Sadık
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Mehmet Efendi
Güllüoğlu	1871	5	Hacı Mehmet Güllü
Sabuncakis	1874	3	İsrati Sabuncakis
Komili	1878	3	Komili Hasan
Cemilzade A.Ş.	1883	3	Udi Cemil Bey
Çöğenler Helva	1883	4	Rasih Efendi
Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi
Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
Teksima Tekstil	1893	4	H.Mehmet Botsalı
Konyalı Lokantası	1897	3	Ahmet Doyuran
Arkas Holding	1902	3	Gabriel J. B. Arcas
Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
Koska Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
Mustafa Nevzat	1923	3	M. Nevzat Pısak
Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Eyüp Sabri Tuncer
Koç Holding	1926	3	Vehbi Koç
Eczacıbaşı	1942	2	Nejat Eczacıbaşı
Ülker	1944	2	Sabri Ülker
Yaşar Topluluğu	1945	3	Durmuş Yaşar
Sabancı Holding	1946	2	Hacı Ömer Sabancı
Yeni Karamürsel Mağazacılık	1949	3	Nuri Güven
Abalıoğlu Holding	1951	3	Cafer Sadık Abalıoğlu
Triko Mısırlı	1951	3	Süleyman Mısırlı

Kaynak: GÖKER, A. ve T. ÜÇOK (2006); *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

### 3.3. AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM AŞAMALARI

Aile işletmelerinin gelişim süreçleri, literatürde genellikle dört aşama şeklinde yer almaktadır. Birinci aşama, aile işletmesinin girişimci tarafından kurulduğu evredir. İkinci aşama, işletme faaliyetlerinin devam ettirilerek belirli bir zamandan sonra faaliyet alanlarının büyümesi ve gelişmesi evresidir. Üçüncü aşama ise, işletme içerisine yeni aile üyelerinin katılması ve işletme yönetiminin yeni nesil aile üyelerine aktarıldığı devretme evresidir. Son aşama ise, belirli büyüklüğe gelmiş işletmenin, faaliyetlerini sürdürdüğü çevrede meydana gelen değişimlere daha rahat uyum sağlayacağı kurumsal alt yapı oluşturma evresi olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda aile işletmelerinin gelişim aşamaları hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

**i. Girişimci Aşaması:** Aile işletmeleri gelişim sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının işletme kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile işletmenin bütünleştiği birinci nesil aile işletmeleri teşkil eder. Girişimci üretim, satın alma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilenir (Karpuzoğlu, 2004: 94-96). Girişimcilik aşamasında işletme girişimciye çok bağımlıdır. Bu aşamada henüz işletme biçimsel bir yapıya kavuşmamıştır. İlişkiler ve işler biçimsel olmayan bir biçimde yürütülür (Günver, 2006: 90). Bu aşamada işletme sahibi, işletmenin pazardaki faaliyetlerini devam ettirerek iş alanını büyütüp geliştirebilirse, işletmenin gelişim evresinde, büyüme ve gelişme aşamasına geçmesi sağlanmış olacaktır.

**ii. Büyüme ve Gelişme Aşaması:** Büyüyen ve gelişen aile işletmesi evresinde genellikle çocukların okul dönemi öncesinde veya okul döneminde buldukları, ebeveynlerin ise orta yaş veya biraz üzerinde oldukları gözlenmektedir. Mülkiyetin tek bir kişide toplandığı birinci nesil aile işletmelerinden büyüyen ve gelişen aile işletmesine geçiş, hem aile birliğinin hem de işbirliği ve takım çalışmasının önemini gündeme getirmektedir (Karpuzoğlu, 2004:102).

Büyüme ve gelişme aşamasında olan aile işletmelerinde, tek patronlu aile işletmelerinden farklı olarak mülkiyetin, yönetimin ve belli bölümlerin kardeşler arasında paylaşılması ve bir kardeşin liderliği söz konusudur (Yalçın ve Günel, 2004: 73). Daha sonra, işletmeyi uzun yıllar girişimci, büyüme ve gelişme aşamalarında yöneten işletme sahibi yaşlı aile üyelerinin, artık işleri yeni nesil aile üyelerine aktarmasının zamanın geldiği devretme aşamasına geçilecektir.

**i i i. Devretme Aşaması:** Yeni nesil aile üyelerine, yönetimin devri uzun ve zor bir aşamadır. Bu evre bazı aile işletmeleri için problemlerin en fazla ortaya çıktığı aşamadır. Genellikle bu problemler, uzun yıllardır işletmeyi yöneten kişinin, yeni nesil aile üyelerini, işletme faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yönetmeleri konusunda yetersiz görmesinin vermiş olduğu güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Ancak bazı aile işletmelerinde de bu aşamaya çok rahat bir şekilde geçilebilmektedir. Devretme aşamasının kurumsallaşmayı netice verecek iyi bir plânlamayla yapılması gerekir. Bunun için işletmenin gelecekte karşılaşacağı durumları; aşağıda maddeler halinde verilmiştir, şimdiden plânlaması, kurumsallaşma aşamasına rahat geçebilmesi için etkili olacaktır. Bu maddeler (Çamköy, 2007: 29):

- Bir sonraki liderin seçimi için en baştan açık ve anlamlı kıstaslar oluşturma,
- Geçiş planının ne olduğunu ve yeni liderin neden seçildiğini aileye ve ilgili taraflara açıkça anlatmak,
- Geçiş sürecini yönetmesi için işletmede çalışan aile dışı yöneticilerden yardım alma,
- Belirlenen adayın uygun eğitiminin bizzat sağlanması,
- Şu anki işletme liderinin onurlu bir biçimde işten ayrılması için uygun zemin hazırlanması.

Yukarıdaki durumların katılımcı bir yönetim sergileyerek uygulamaya geçirilmesi, ilerideki olası çatışmaları da azaltır. Aksi halde birden fazla aday olması durumunda her birey en iyi adayın kendi olduğunu düşünecek ve aile üyeleri arasında çatışmalar başlayacaktır. Bu tarz problemler işletme faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Teknolojik yeniliklerin etkisiyle, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri çevrelerde hızlı değişimler yaşanmaktadır. Özellikle, belirli büyüklüğe sahip aile işletmeleri, faaliyetlerini sürdürdükleri çevredeki değişimlere daha rahat uyum sağlamak amacıyla işletmelerinde kurumsal bir alt yapı oluşturma çabasında bulunmaktadırlar.

**iv. Kurumsallaşma Aşaması:** Kurumsallaşma kavramı, işletme sahipleri ya da yöneticiler tarafından, işletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar ayakta kalabilmesi ve bürokratik yapısı olarak tanımlarken, çalışanlar kurumsallaşmayı, işletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneğine bağlı olarak tanımlamaktadırlar. İşletmenin iş ilişkisinde buldukları kişi ya da kuruluşlar ise bir işletmenin kurumsallaşmasını, o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmelerin kendilerine karşı olan hak ve sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneğiyle özdeşleştirmektedirler. Müşteriler ise kurumsallaşmış bir işletmeyi, mal ve hizmetlerine güven duyulmasıyla, hatalarını zamanında telafi etme yeteneğine sahip olmasıyla, sürekliliği olması ve çevreye verdiği değerle ölçmektedir. Kamu ise kurumsallaşmış bir işletmeyi, ürettiği mal ve hizmetlerin yasal olmasına, güvenilir servis ağının bulunmasına, işletmenin devlete ve topluma karşı olan bazı yükümlülüklerini yerine getirmesine göre değerlendirmektedir (Atılğan, 2003:2'den aktaran Gülen, 2005: 21–22).

Aile işletmeleri gelişim evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile işletmeleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyesinde barındırdığı, bir başka ifade ile iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir. Dolayısıyla, faaliyetlerin icrasında kan bağından ve güvenilirlikten ziyade işler ön plâna çıkmaktadır. Bu aşamada, analize tabi tutulan işler, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir. Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve



ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılması desteklemektedir (Karpuzoğlu, 2004: 114–115).

Kurumsallaşma aşaması özellikle aile işletmeleri için rahatlıkla uyum sağlayabilecekleri bir değişim değildir. Uzun süreler aile karakteristiğine uygun bir şekilde yönetilen işletme, kendilerine yabancı olan bir yönetim tarzına geçmekte zorlanmaktadırlar. Nitekim araştırmanın yapıldığı Denizli ilinde kurumsallaşma aşamasına geçiş için gerekli olan altyapı hazırlıkları yapılmadan, işletmenin güvenle teslim edileceği aile dışından gelen profesyonel kişiler bulunmadan gerçekleştirilmeye çalışılan kurumsallaşma süreci genellikle olumsuz neticeler vermiştir. Kurumsallaşmanın verimli bir şekilde gerçekleşmesi için aile üyelerinin yeterli düzeye ulaşacakları zamana kadar eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Böylece daha geniş bir vizyona sahip olacaklardır. Aynı zamanda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için beraber çalışacakları aile dışından gelen profesyonel yöneticilerin seçimini doğru yapılmalıdır. Çünkü, aile işletmelerinin başarısında güven faktörünün etkisi büyük olmaktadır.

### 3.4. AİLE İŞLETMELERİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI

Aile işletmeleri ile ilgili literatürde genellikle bu tür işletmelerin dezavantajları üzerinde durulmuş, avantajlarına fazla değinilmemiştir. Aile ile işletmenin birlikte devam edemeyeceği görüşünün ileri sürülmesi yanında, aile işletmelerinin avantajlarını da geri planda tutmamak gerekmektedir. Bu bakımdan aile işletmelerinin diğer işletmelere göre avantajlarının da ifade edilmesi önemli görülmektedir. Aile işletmelerinin avantajları aşağıda sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2005: 80):

#### **Yararları**

- Çabuk karar verebilmesi,
- Yüksek başarı güdüsü,
- Kısa zamanda büyüme ve gelişme eğilimi,

- Aile birliğinden doğan kuvvetin olması ve “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesi,
- Amatör ruhun kaybedilmemesi,
- Tepe yönetiminde karşılıklı saygının daha rahat yerleşmesi,
- Takipçi tepe yönetici adaylarının (yeni kuşak) belli olması ve önceden gereken biçimde hazırlanabilmeleri.

Aile işletmelerinin, faaliyetlerini sürdürdüğü pazarda rekabet gücünü arttıran avantajlarının yanında rekabet gücünü azaltan dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajların kaynağında, üst yönetimin liderlik tarzı ile şirketin gelişim aşamaları arasındaki uyumsuzluk, ailede yaşanan çatışmaların iş ortamına taşınması konuları bulunmaktadır. Aile işletmelerinin dezavantajlarını kısa maddeler halinde şu şekilde sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2005: 80):

#### **Sakıncaları**

- Kurumsallaşmada ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, değişme direncinin yüksek olması,
- İş sahiplerinin işin içinden olmasından kaynaklanan kurumsal sorunlar,
- Patron güdümünün, yeni yönelimleri engelleyebilmesi,
- İşletme faaliyetlerinin prosedür ve politikalar geliştirilerek yürütülmesinde zorluk çekilmesi ve günlük karar ve çözümlerin tercih edilebilmesi,
- Patronların zaman zaman profesyonellerle yarışabilmeleri ve onları küçük görme eğilimleri,
- Aile içi sorunların işe yansıtılması,
- İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmaması,
- Takipçi tepe yönetim adaylarının (yeni kuşak) belli olması ve sistemin önünü tıkayabilmeleri.

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan bütün toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplum yaşamının herhangi bir boyutunda liderliğin olmadığı bir süreç yoktur. Oxford İngilizce Sözlük'te, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olup, 19.yüzyılının ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Liderlik, İngilizce bir kelime (leadership) olup kelimenin aslı fiil olarak "lead" seklindedir. Anlamı; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik yapmaktır. "Leader" kelimesi ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır. Türkçe'de ise, liderlik olgusunun karşılığı olarak "önderlik", "yederlik", "yönderlik" kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde "liderlik" kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 163).

Liderlik kavramının iyi anlaşılabilmesi için öncelikle şu iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir. Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. İkincisi ise, ast-üst ilişkisinin olduğu formal örgütlerden, informal bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan bir süreçte, etkileyen-etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı -yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs.- liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır (Karkın, 2004: 44).

1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekteştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005: 583).
- Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekteştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1996: 387).
- 60'dan fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan GLOBE çalışması liderliği; "bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti" olarak tanımlar (Brodbeck, Frese ve Akerblom, 2000: 8'den aktaran Öztop, 2008: 5)
- Grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek, uyumlaştırmak ve yöneltmekle ilgilidir (Keçecioğlu, 1998: 9).
- Liderlik grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir (Akat ve Budak, 1994: 217).
- Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı şeklinde tanımlanan liderlik, bir bütün olarak yönetsel uğraşın yalnız bir fakat en önemli yönünü meydana getirir (şimşek, 2005: 192)

Aile işletmelerinde liderlik ise, aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, çabalarını koordine etmek, onlara yol açmak, yeri geldiğinde cesur kararlar verebilmek ve aile kadar işi, işi kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektir. Aile işletmelerinde liderlik, genellikle aile üyelerinin oynadığı işi

liderliği rolüdü. Çekirdekten gelen kardeşlerden biri genellikle liderlik özelliğine sahip olmaktadır. Bu kişi ailenin kararlarını yönlendirmede etkili olmakta ve işletmenin hızlı bir şekilde büyümesine öncülük etmektedir (Fındıkçı, 2005: 231).

Aile işletmelerinde liderlik tanımı incelendiğinde, diğer liderlik tanımlarını kapsamakla birlikte üç farklı değişkenin daha lider tarafından değerlendirildiği görülmüştür. Bunlar:

i. Aile işletmelerinde büyüme, olgunlaşma ve kurumsallaşma gelişim aşamalarında, işletmenin faaliyetlerin artması ve genişlemesiyle birlikte işletmeye, ihtiyaç hissedilen bölümlerde çalışmak üzere aile dışından profesyonel yöneticiler alınmaktadır. Liderin profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasındaki ilişkileri dengede tutabilmesi işletmenin geleceği açasından hayati önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde en çok yaşanan problemler bu dengenin sağlanamamasından kaynaklanmaktadır.

i i. Aile işletmelerinin en önemli avantajları arasında girişimci gücü ve liderin korkusuzca risk alabilmesi vurgulanmaktadır. Aile işletmelerinin kısa sürede büyümesinde liderin girişimci özelliğine sahip olmasının etkisi büyüktür.

i i i. Aile işletmelerinde liderin, aile içi özel hayat ile profesyonel iş hayatını birbirini olumsuz şekilde etkilemesini önlemesi gerekmektedir. Çünkü özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde özel yaşam ile profesyonel yaşam sürekli iç içe konumlandırıldığından işletme faaliyetleri kısır bir döngü içerisinde gerçekteşmektedir.

şu halde liderlikle ilgili yapılan tanımlardan da çıkarılacağı üzere liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekteştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu tür sürece formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında,

devlet yönetiminde de rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. Nihayet liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı veya formen'in de liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır (Koçel, 2005: 584).

Liderliğin temel özellikleri; çok yönlü bir etkileşim süreci olması, iknaya dayalı davranışlar içermesi, liderlik sürecinde takipçilerin aktif katılımcı konumunda olması, liderin takipçileriyle birlikte değişim ve dönüşümü amaçlaması ve ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusu olması biçimde özetlenebilir (Block, 2003: 318–319). Akat ve Budak (2002: 282)'de ideal bir liderde olması gereken yetenekleri ve kişiliği şöyle özetlemektedir:

- Bir lider geleceği görmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.
- Bir lider hiçbir zaman ödün vermeyeceği amaçları engelleyecek çabalara karşı sabır, kararlılık ve cesaretle karşı koymalıdır.
- Bir lider en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Bir lider ortaya çıkan sorunları, ne kadar büyük ve ne kadar beklenmedik olursa olsun, yaratıcı zekâsı ve akılcı yaklaşımı ile çözümleyebilmelidir.
- Profesyonel bir lider, bilgi ve deneyimleriyle çevresindekilerin amaca yönelik çalışmalarına ve çevresindeki kişilerin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gereklidir.

Ortalama bir liderin karizmatik olması, öngörülü olması, etkin bir iletişim becerisine sahip olması, sorun çözme kabiliyetinin yüksek olması, insanları ikna yeteneğinin özellikle gelişmiş olması gereklidir. Bütün bu özellikler aile işletmesi liderliği içinde geçerlidir. Ancak aile işletmelerinde liderlik yapacak yöneticinin özellikle duygusal anlamda derin olması, insani değerlere duyarlı olması, adalet konusunda çok hassas olması, örnek bir insan olması ve yüksek bir başarı güdüsüne sahip olması da büyük önem taşımaktadır. Böylelikle aile işletmelerinin yapısına uygun bir liderlik tarzı sergilenmiş olacaktır.

## **2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR**

Yöneticilik ve liderlik süreçlerinin ortak özelliği, her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasını kapsamasıdır. Hem yönetici hem de lider, başında bulunduğu kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak üzere yönetme ve yönlendirme sorumluluğunu üstlenmiştir (Berberoğlu, 2003: 148). Ancak bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Yönetici, belli bir organizasyon içinde (yani belirli bir düzen içinde) belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile organizasyonu, belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeler yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Dolayısıyla yöneticilik, karmaşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel, 2005: 586).

Bir birey, herhangi bir yönetsel makamı işgal etmediği halde lider olabilirken, belirli bir yönetsel makamı işgal eden her yönetici lider olamayabilir. Yönetici gücünü makamdan alırken, lider bu gücü kişisel özelliklerinden ve grubun desteğinden almaktadır. Ancak, etkin bir yönetici, liderlik niteliğini taşıyan ve diğer kişileri ardından sürükleyebilen ve onların amaçları doğrultusunda gönüllü çaba

göstermelerini sağlayabilen kişidir. Liderlik olmadan etkili bir yönetimin zemini yoktur, faaliyetleri boşlukta kalır (Akat ve Budak, 2002: 283).

Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklar kendini aile işletmelerinde de göstermektedir. Aile işletmesi genellikle işin çekirdeğinden gelen iş sahiplerinin bir eseri olduğu için ilk başlarda yönetim ve yönetici kavramları pek gündemde değil, daha çok aile üyelerinin liderlikleri söz konusudur. Ailenin kurduğu iş, büyüyüp geliştikçe ihtiyaç yeni yöneticilerin istihdamını zorlamaktadır. Böylelikle öncelikle aileden, yakın akrabalarından, yoksa memleketlilerden olmak üzere yöneticiler istihdam edilir. Aile işletmelerinde yöneticilik, daha çok işletmenin üst kademesindeki planlanmış olan işlerin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Liderlik ise, hemen her kademedeki işin yapılma sürecinde, değişim yapabilecek yeterliliğe sahip olmakla ilgilidir. Lider ve yönetici arasındaki belli başlı bazı farklılıklar Tablo 3.'de verilmiştir (Peker ve Aytürk, 2000: 53–55).

**Tablo 3. Yönetici ve Lider Arasındaki Bazı Temel Farklılıklar**

<b>YÖNETİCİLİK</b>	<b>LİDERLİK</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır.</li> <li>-Yönetici astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır.</li> <li>-Yönetici arkadan iter.</li> <li>-Yönetici örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir.</li> <li>-Yönetici, örgütte astların/çalışanların kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir.</li> <li>-Yönetici astlarına verilen işleri yaptırır.</li> <li>-Yönetici nasıl yapılacağını söyler.</li> <li>-Yönetici tek adamdır.</li> <li>-Yönetici sistem ve yapıya odaklanır.</li> <li>-Yönetici kontrole önem verir ve kontrolü etkin kılar.</li> <li>-Yönetici kısa vadeli bakış açısına sahiptir.</li> <li>-Yönetici statükoyu kabullenir.</li> <li>-Yönetici örgütü öne çıkarır, örgüte önem verir.</li> <li>-Yönetici gizlilik yaratır.</li> <li>-Yönetici dikte eder, emir verir ve yönetir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lider ise gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.</li> <li>-Lider ise, insanları, içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır.</li> <li>-Lider önde gider ve önderlik eder.</li> <li>-Lider ise, örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.</li> <li>-Lider ise, insanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir.</li> <li>-Lider ise, astlarını yapılacak işlere yöneltir.</li> <li>-Lider ise nasıl olacağını ve ne yapılacağını söyler.</li> <li>-Lider ise ekip adamıdır, takım oyuncusudur.</li> <li>-Lider ise insana odaklanır.</li> <li>-Lider ise insanlara güvenir, güven duygusunu geliştirir ve güveni etkin kılar.</li> <li>-Lider uzun vadeli bakış açısına sahiptir.</li> <li>-Lider ise statükoyu değiştirir.</li> <li>-Lider ise insanı öne çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir.</li> <li>-Lider ise açıktır ve açık davranır.</li> <li>-Lider ise danışır, görüş ve fikir alır, yöneltir.</li> </ul>

Kaynak: PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK (2000); Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi.



1980'lerden itibaren "lider ve liderlik" olgularının öneminin hızlanarak artmasının temelinde, değişim, yenilik ve değişime uygun sistemlerin yaratılması" gerçeği yatmaktadır. 21. Yüzyıldaki hızlı değişim nedeniyle örgütlenme ihtiyacı duyan toplumlarda ve iş hayatının bütün dallarında giderek yöneticiliğin önemi artmaktadır. Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak, iyi yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olunması gerekir (Kılıç, 2006: 12). Tablo 4'de yönetici ve lider davranışları karşılaştırılmıştır:

**Tablo 4. Yönetici ve Lider Davranışlarının Karşılaştırılması**

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>—İdarecidir.</li> <li>—Tekrarcıdır.</li> <li>— Devam ettiricidir.</li> <li>—Sistem ve yapı üzerinde odaklaşır.</li> <li>—Kontrole güvenir.</li> <li>—Kısa vadeli görüşe sahiptir.</li> <li>—Nasıl ve ne zaman diye soru sorar.</li> <li>—Gözü esas hat üzerindedir.</li> <li>—Yapılması gerekeni yapmaktadır.</li> <li>—Düşünceleri doğrudur.</li> <li>—Mevcut durumu kabul eder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Yenilikçidir.</li> <li>—Orijinaldir.</li> <li>—Geliştiricidir.</li> <li>—İnsanlar üzerinde odaklanır.</li> <li>—Dürüştür, doğruluğa güvenir.</li> <li>—Uzun vadeli görüşe sahiptir.</li> <li>—Neden ve niçin soruları önemlidir.</li> <li>—Gözü ufuklardadır.</li> <li>—İşlerin yapılış şeklini değiştirebilmektedir.</li> <li>—Doğru düşüncededir.</li> <li>—Mevcut duruma karşı eleştirelidir.</li> </ul>

Kaynak: KEÇECİOĞLU, Tamer. (1998). *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, İstanbul.

Sonuç olarak, yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak, ideal olanı yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işi yapmalarındır (Koçel, 2005: 584).

Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. İşletmelerde liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin, kendi sorumluluklarına verilen işleri rahat bir şekilde yerine getirebilmesi, astların onlardan olumlu bir şekilde etkilenmesine bağlıdır. Böylelikle liderin sahip olduğu güç kaynakları, astlarını etkilemesinde kendisine yardımcı olacaktır.

### 2.3. LİDERLİKTE GÜÇ VE ETKİLEME

Koçel (2005: 563) yönetim işinin en önemli özelliğinin “karşılıklı bağlılık” olduğunu ifade etmektedir. Yöneticinin başarısı büyük ölçüde astlarına, meslektaşlarına, üstlerine, rakiplerine, sendikalara, müşterilerine, vs. bağlıdır. Yöneticinin etkinliği üzerinde bu faktörlerin etkisi olacaktır. Doktor ve matematikçi gibi başarısı büyük ölçüde kendi bilgi ve gayretine bağlı olan meslek sahiplerinin aksine, yöneticinin başarısı başkaları tarafından etkilenecektir.

Liderliği belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak tanımlarken etkileme kaynağı olarak karşımıza güç sözcüğü çıkmaktadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade eder (Efil, 1996:104). Ünlü filozof Bertrand Russell’e göre, “enerji” nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa, “güç” kavramı da toplumsal bilimlerin temel dinamiğini meydana getirir. O halde güç kaynağı nasıl tanımlanabilir? En özlü şekilde, güç; başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği biçiminde tanımlanabilir. Biraz daha açarak, gücü; bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği şeklinde ifade etmek mümkündür (Şimşek, 2005: 183).

Bütün örgütleri ve kurumları güç ve yetki ayakta tutar. Çoğu kez kendisini asla göremediğimiz güce, var olan anlamı biz veririz. Ancak gücün sonucunu görebiliriz. Güç çalıştırmak, tamamlamak, harekete geçirme yeteneğidir. Fakat bu harekete geçirme kendi kendine olmaz. Güç, otorite değildir; fakat bütün otorite yapılarının arkasında bir güç vardır (Genç, 2004: 143).

Yönetimde yöneticileri etkilemek ve yönlendirmek ancak etkili güç sayesinde mümkün olabilmektedir. Güç, birisine normal olarak yapmayacağı bir şeyi yaptırmak, ya da normal olarak yapacağı bir şeyi yapmasını engellemek demektir. Gücün kullanılması genellikle bir etki sürecidir ve yetkiden çok farklıdır. Yetki mevkiden gelir ve mevzuatla verilir. Güç ise kişinin kendisinden kaynaklanır. Bir insanın pek çok yetkileri, ama pek az gücü olabileceği gibi, tersi de olabilir. Yetkileri olduğu halde astlarını yönetmede güçlük çeken pek çok yönetici vardır. Bunlar sadece ismen yöneticidir. Gerçekte güçleri yoktur. Ama bunun yanında, yönetici veya yetkili olmadıkları halde, yönetimde büyük bir güce sahip olan kimseler de vardır. Özellikle danışman ve uzmanlar bunlardandır. Hatta bunlar, yöneticileri yöneten insanlardır (Genç, 2004: 144).

Etkilemeyi, bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda öneri de bulunan veya emir, talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer emrin verildiği kişiler, bu emir doğrultusunda davranırlarsa, emri veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adı'dır (Karaman, 1999: 77).

Güç kendi çıkarlarımızın ışığı altında sonuçları seçebilme yeteneğidir. Etki ise, bu sonuçların gerçekleşmesi olarak kabul edilmektedir. Örneğin, bir trafik polisi gücünü ifade eden bir el işareti ile şoförün aracı durdurma davranışını gerçekleştirmesini sağlayabilmektedir. İşte bu güç sahibi birinin diğerinin davranışını etkilemesini ifade etmektedir (Hunt, 1994: 89).

Güç kavramıyla etkileme kavramı görüleceği üzere birbirine çok yakındır. Bu nedenle de aralarındaki sınırı çizmek oldukça güçtür. Buna rağmen, güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre başkalarını etkileyebilmek için kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükselmektedir (Karaman, 1999: 78)

Güç kavramının daha iyi algılanabilmesi için, onu bütünleyen güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarını kısaca görmekte yarar vardır. Güç alanı (domain of power) güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin (yönetici-lider-politikacı vs.) etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder. Güç konusu (scope of power) ise, güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini gösterir. Son olarak güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlanmakta olduğunu belirtir (Şimşek, 2005: 183). Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Rayen (1972) tarafından yapılan sınıflamaya göre güç beş'e ayrılmıştır (Çelik, 2000: 68).

### 2.3.1. Zorlayıcı Güç

Bireylerin istenilen yönde davranmaları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmaları içine alır. Çalışanların örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 319). Zorlayıcı gücün etkinliği, cezanın türüne, algılanan etkisine, verilme olasılığına ve istenilen davranış ölçüsüne bağlıdır. Eğer ceza, ceza olarak açık bir şekilde tanımlanmamışsa, daha hafif olarak algılanmışsa veya verilme olasılığı düşük ise zorlayıcı güç daha az etki yapar (Berberoğlu, 2003: 145).

Bu güç kaynağı fiziki güç kullanımından, silah kullanmaya ve iş örgütlerinde yöneticilerin astlara verebilecekleri uyarı cezasından örgütle ilişkilerini kesmeye kadar uzanan değişik davranışlar şeklinde kullanılabilir (Şimşek, 2005:184). Fakat bu tarz güç kullanımı her zaman astın istenilen davranışı sergilemesine imkân sağlamamaktadır. Yetersiz iş çıkardığı için cezalandırılan bir ast bir daha ki sefere cezadan kurtulabilmek için başka yollar deneyebilir. Örneğin, görevini hiç yapmamak, performans raporlarında sahtekârlık yapmak veya işe devamsızlık gibi (Kılıç, 2006: 96).

### 2.3.2. Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler (Eraslan, 2004: 167). Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel nedenler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona katılma, bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir. Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir. Örneğin, bir işletmeye giren bir çalışanın, amirinin, kendisinden bazı işleri yapmasına hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye bir örnektir. Buradaki “yasal”lık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın, üst’ün karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir (Koçel, 2005: 568–569).

### 2.3.3. Ödüllendirme Gücü

Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkileyebilmek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Koçel, 2005: 569).

Aşırı derecede bir ödüllendirmeye gidildiğinde çalışanların bireysel çıkarları örgütün genel çıkarları önüne geçebileceği için, bu güç izleyicilerden imkânsıza yakın bir iş istendiğinde ödülün uzak bir ihtimal olması nedeniyle etkisiz olabilmektedir. Dolayısıyla lider, ödülün değerini azaltacak ve örgüt çalışanlarını genel amaçlardan uzaklaştıracak bir tutum içine girmemeye özen göstermelidir (Öğretici, 2006: 10).

#### **2.3.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç**

Lider veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini yerine getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması, benzeşim ve karizmatik gücün temelini oluşturur. Bu da daha çok lider ve yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir (Şimşek, 2005: 185). Liderler, bu güce sahip olduklarında, izleyenleri tarafından benzemek için referans alınan yönler barındırmaktadır. Lider, bu gücü sağlamak için izleyenleri ile etkili bir ilişki ve iletişim içerisinde bulunmak durumundadır (Karkın, 2004: 48).

Liderin, izleyicileriyle kuracağı yakın iletişim onları daha iyi tanınmasını sağlayacak ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları aynı doğrultuda rahatlıkla birleştirebilecektir. Yani karizmatik liderler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere izleyicilerini harekete geçirirken, izleyicilerinde yapılacak işin başarıyla sonuçlanmasının en çok kendi menfaatlerine olacağı bilincini oluşturmaktadırlar.

Karizmatik liderler toplu öz faydayı artırarak, izleyicilerini ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hale getirir. İzleyicilerin, bireysel ve örgütsel çabaları başarıya ulaştıracağına ilişkin liderlerine olan inançları, liderin bunu rahatlıkla gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Liderin kişisel özdeşleştirme gerçekleştirdiği izleyiciler daha ziyade özsaygınlığı, özkimliği zayıf olan ve otorite figürlerine bağımlı olma ihtiyacı yüksek kişilerdir. Kişisel özdeşleme sonucu bu kişiler, liderin benimsediği vizyon, strateji ve tutumdan ziyade, liderin şahsına sadık hale gelirler. Dolayısıyla, liderin ayrılması veya ölmesi durumunda, söz

konusu izleyiciler özdeşleşebilecekleri başka bir lider arayışına gireceklerdir (Kılınç, 1997: 393).

Günümüzde çalışanların, özellikle karizmatik liderlere olan bağlılıkları bazen örgüte olan bağlılıklarının önüne geçmekte ve kişi örgütte bulunmasının asıl sebebinin liderin varlığına bağlayabilmektedir. Bu durum uzun vadede çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmeye olan katkısını azaltabilmektedir. Çünkü çalışanın üstünde her zaman karizmatik liderlik özellikleri taşıyan yöneticiler bulunmayacaktır. Bu nedenle çalışanların, liderlerine olan bağlılıklarının temelinde, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek uzmanlık gücüne sahip olması bulunmalıdır.

### 2.3.5. Uzmanlık Gücü

Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin görev konusunda gerçek bir uzman olması, astları etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırır (Arıkan, 2001: 286). İşletmede danışmanların güç elde etmeleri kurmay ilişkilerden ve bilgilerden gelmektedir. Bu çeşit güç, etkileyenin bilgi ve tecrübesi olduğu kadar, etkilenenin etkileyenin bilgisine güvenme derecesine bağlıdır (Çelik, 2000: 69).

Liderin, örgütün sorumlu olduğu işlerin detaylarını bilmemesi ve alacağı kararların astlar tarafından yorumlanması, onun pozisyonunda olumsuz gelişmelere yol açabilmektedir. Birçok ast, liderlerinin hangi işi yapacaklarını bildiklerini ama nasıl yapmaları gerektiği noktasında yetersiz kaldıklarını görmekte ve kendilerini liderle kıyaslama durumuna girmektedirler. Liderin bu oluşumu önlemesi için olayların detaylarını bilmesi ve astlarını doğru bir şekilde yönlendirmesi, kendi konumunun saygınlığını koruması adına göz ardı edilmemelidir (Çimenlidere, 1994: 17).

Aile işletmelerinde özellikle ilk nesilden olan ve işletmeyi girişimcilik aşamasından kurmuş, büyüme ve devretme aşamasına kadar geçen süreçte yönetmiş patron liderlerin, işletmenin faaliyette bulunduğu alanla ilgili detaylı bilgiye sahip oldukları görülmektedir. Örneğin, tekstil sektöründeki bir aile işletmesinde, üst kademedeki profesyonel çalışanlar, özellikle tekstil mühendisi olanların, patronlarının alanları ile ilgili yeterli teknik bilgiye sahip oldukları konusunda güvenleri tam olduğu görülmektedir.

Görüldüğü üzere, liderin astlarını etkileyebilmek için kullanabilecekleri beş farklı güç tanımlanmıştır. Bu güçler, örgütsel ve kişisel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Buna göre, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç, organizasyon içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan örgütsel güçler grubunu, uzmanlık gücü ile benzeşim ve karizmatik güç ise, liderin bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanan kişisel güçler grubunu oluşturmaktadır. Başarılı bir lider için önemli olan, hem kişisel hem de örgütsel güçlerinin farkında olması ve o güçlerini belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak üzere etkili bir şekilde kullanabilmesidir (Terry ve Franklin, 1982: 327'den aktaran Taşkiran, 2005: 51).

Çalışanlarına karşı örgütsel adalet ve güveni sağlayarak güç kaynaklarını kullanan liderlerin davranışları, çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Burada önemli olan özellikle liderin zorlayıcı, ödüllendirme ve yasal güçlerini çalışanları arasında farklılık gözetmeyerek kullanabilmesidir. Aile işletmelerinde, yakın akraba ilişkilerinden dolayı bazen güç kaynaklarının kullanımında adaletsizlikler olabilmektedir. Aile dışından olduğu için hak ettiği terfi ödülünü alamayan çalışanların, lidere olan güveni azalacağından örgüte olan bağlılığı olumsuz etkilenecektir. Aynı durum lidere akraba yakınlığı olan bazı çalışanların verimsiz çalışmaları, işe geç gelme veya devamsızlık gibi olumsuz davranışlarının cezalandırılmaması da diğer çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.



## 2.4. LİDERLİK TEORİLERİNİN EVRİMİ

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, ancak 1930 yılından sonra üzerine bilimsel araştırmalar yapılan bir konu olmuştur. 1974 yılına gelindiğinde, genel liderlik konusu üzerine yaklaşık üç bin bilimsel çalışma ve 1981 yılına gelindiğinde ise yaklaşık beş bin bilimsel çalışma yapıldığı tahmin edilmiştir. Üzerine bu kadar çok araştırma yapılan bir konu olmasına rağmen, araştırmacılara göre liderlik dünya üzerinde en fazla araştırılan ama en az anlaşılan bir konu olma özelliğini korumuştur. Bugüne kadar liderliği farklı boyutlardan irdeleyen birçok teori oluşturulmuş ve bunlarla ilgili araştırmalar yapılmıştır (Kılıç, 2006: 15).

Liderlik teorilerinin en önemli özelliklerinden birisi, gelişim dönemlerinin tedrici bir nitelik taşımasıdır. Diğer bir ifadeyle, yeni teoriler daha önce ortaya konulmuş olan teorilerin üstüne inşa edilerek devam etmektedir. Liderlik teorileri tarihsel süreç içerisinde aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Cinel, 2008: 6). Bunlar;

- Özellikler Teorisi ( 1930–1940)
- Davranışsal Liderlik Teorileri (1940–1960)
- Durumsal Liderlik Teorileri (1960–1980)

### 2.4.1. Özellikler Teorisi

Toplum içerisinde “Liderliğin Okulu Yoktur” ifadesinin kullanıldığı bir anlayış yaygındır. Bu anlayış liderin doğuştan bazı özellik ve niteliklere sahip olduğunu içeren bir görüştür. Thomas Carlyle’in “Büyük Adamlar Okulu” teorisi tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden olduğunu belirtir. Bu okula göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi yaklaşıma bırakmıştır (Can, 2005: 262).

Bu teoriye göre bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla, grup üyelerinden farklı birisi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında başarılı lideri başarısız liderden ayıran özelliklere sahip olanları bulmak üzerindedir (Öztürk, 2003: 311).

Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşan liderlikle ilgili çalışmalar, liderin bireysel özelliklerini üç grupta toplamıştır. Bu gruplandırmaya göre liderlik özellikleri, kişilik özellikleri yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır (Zel, 2006: 115). Bireysel özellikler yaklaşımında çıkarılabilecek en önemli sonuç zekâ, kendine güven, başarılı insan ilişkileri, iletişim, yaratıcılık ve benzeri becerilere ve niteliklere sahip bireylerin başarılı lider olabilme olasılığının bu özelliklere sahip olmayanlara oranla daha yüksek olduğudur (Balekoğlu, 1992: 12). Liderlerin bireysel özelliklerini, yani lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan fiziksel özellikleri ve kişilik özellikleri Tablo-5’de görülmektedir (Bedelan, 1989: 430).

**Tablo 5. Liderlik Araştırmalarındaki Fiziksel Özellikler ve Kişilik Özellikleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş</li> <li>• Boy</li> <li>• Kilo</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• İrk</li> <li>• Fiziki Görünüm</li> <li>• Olgunluk</li> <li>• Başkasına Güven Verme</li> <li>• Güzel Konuşma</li> <li>• Zekâ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fırsat ve Tehditleri Görebilme</li> <li>• Düzenli Olma</li> <li>• Hevesli Olma</li> <li>• Girişken Olma</li> <li>• Strese Dayanıklı Olma</li> <li>• İleriyi Görebilme</li> <li>• İnsiyatif Sahibi Olabilme</li> <li>• Duygusal Olgunluk</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Açık Sözlülük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendine Güven</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• İletişim Becerileri</li> <li>• İş Başarma Yeteneği</li> <li>• Yaratıcılık</li> <li>• İnsiyatif Alma</li> <li>• Objektif Olma</li> <li>• Becerikli Olma</li> <li>• Mizah Anlayışı</li> <li>• Kişisel Bütünlük</li> </ul>
---	---	---

Kaynak: Bedelan, Arthur (1989). Organizational Behavior, The Dryden Press: Orlando.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında ) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performanslarının nedenlerini açıklayabilmek için, sadece “lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varmıştır. Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden biriside, liderin özelliklerini ölçülebilecek tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2005: 589).

#### **2.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu modelin temeli, liderleri başarılı ve etkin kılan hususun, liderin özelliklerinden ziyade, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara dayanmaktadır. Liderin astlarla iletişim şekli, yetki devrini yapıp yapmadığı gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir (Akat ve Budak, 2002: 288).

Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, “Özellikler Teorisi”nde ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, “nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Davranışsal teorilerin geliştirilmesi sırasında pek çok araştırma ve inceleme yapılmış ve etkili liderlik davranışlarının belirlenmesine çalışılmıştır (Arıkan, 2001: 290). Yapılan çalışmaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

### 2.4.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda liderlerin davranış tarzlarına odaklanılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde üç tarz lider davranışı tespit edilmiştir. Bunlar: otoriter, serbest bırakan ve demokratik lider davranışlarıdır. Bu tarzlar arasındaki en önemli fark, karar verme sürecinde kendini göstermektedir. Genel olarak otoriter lider grup adına kendisi karar verirken, serbest bırakan lider grup üyelerinin kararları kendilerinin almalarına izin verir. Demokratik lider ise, grubu karar almaları için cesaretlendirir ve onlara rehberlik eder. Bu üç tarz liderlik davranışında liderin gruba karşı tavrı aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Rue ve Byars, 1980: 346'dan aktaran Kılıç, 2006: 21):

- i. Otoriter Lider: Ben iyiyim. Sen iyi değilsin.
- i i. Serbest Bırakıcı Lider: Ben iyi değilim. Sen iyisin.
- i i i. Demokratik Lider: Ben iyiyim. Sen de iyisin yönünde olmaktadır

Hangi liderlik tarzının daha etkili olduğunu anlamak için Lewin ve arkadaşları farklı yetişkinleri bu tarzlardan birini uygulayacak tarzda eğitmişler ve genç yastaki erkek çocuklarının oluşturmuş olduğu kulüplerdeki grupların başına getirmişlerdir. Grup faaliyetleri, maskeler vb. şeyler yapmaktan oluşmaktaydı. Yapılan araştırmada, otoriter liderlik tipindeki denek, yapılacak işleri tüm detaylarına kadar kendi belirlemiştir. Ayrıca, kullanılacak kaynakları ve teknikleri çocuklara ilk aşamada bildirmiştir. Buna karşılık, demokratik lider tipindeki denek, yapılacak işleri ve atılacak adımları gruba birlikte tartışarak belirleme yoluna gitmiştir. Ceza ve eleştiri en düşük seviyede tutulmuştur. Serbest bırakıcı lider ise, gruba çok az bir katkıda bulunmuştur (Fiedler ve Chemers, 1974: 49'dan aktaran Taşkiran, 2005: 65).

Araştırma sonucunda otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda niteliğin en yüksek olduğu, serbest bırakıcı yaklaşımın ise ne nitelik ne de verim açısından etkin olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca, otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik lider gruptan ayrıldığında ise grubun performansında çok az bir düşmenin olduğu gözlemlenmiştir. Demokratik liderliğin

grup üyelerinin morali ve tatmini açısından da olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatminsizlik, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu saptanmıştır. Bu bulgular çerçevesinde uzun dönemde demokratik yaklaşımın en etkin ve verimli tarz olduğu sonucuna varılmıştır (Tekarslan ve Baysal, 1996: 205).

Aile işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi, yöneticilerin yetkilerini çalışanlarını belirli konularda sınırlandırarak hissettirmeleridir. Bu durum, aile işletmelerinde özellikle aile üyesi yöneticilerin karar alma sürecine yönelik yetkilerini kullanırken otoriter liderlik tarzı sergilediklerini göstermektedir.

#### 2.4.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

1945'lerde çeşitli işletmelerde liderlik davranışları ile ilgili bir dizi incelemelerde bulunan Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu, liderlik davranışlarında temel etmenin liderin astları grup amaçlarına yöneltme olduğunu söylerler. Araştırmacılara göre, liderlik davranışının iki önemli boyutu vardır (Can, 2005: 264). Bunlar;

**Yapıyı Harekete Geçirme:** Liderin örgütsel amaçları koyma ve kendi amaçlarıyla astlarının rollerini bu amaçların elde edilmesi yönünden örgütlenme derecesi; yani başarılacak işin plânlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü. Lider, işletmenin sahip olduğu kaynakları yine işletmenin faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yürütmesinde kullanmalıdır.

**Anlayış:** Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesi. Aile işletmelerindeki liderlerin ilişkilerini insani değerlere duyarlı ve astlarına karşı güven duygusu ön plânda olacak şekilde yürütmesi gerekmektedir. Özellikle akraba ilişkilerinden gelen güvenle kurulan aile işletmelerinde, lider ile aile üyelerinin birbirlerini iyi anlamaları gerekmektedir.

Bu iki boyut birbirinden ayrı ve bağımsızdır. Bu modelde liderlik davranışının farklı bileşenlerini temsil eden dört temel liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Ancak, model bütün durumlar için en etkili olabilecek bir bileşim sunmamaktadır. Liderin etkinliğini bir takım durumsal değişkenler belirlemektedir. Bu değişkenler; izleyenlerin beklentileri, teknolojinin gerektirdiği yapısallığın derecesi, zaman ve çizelgelerin baskıları, lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerin derecesi ve liderin grup dışındakileri etkileyebilme derecesi gibi etmenlerdir. Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun tip o olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme hareketi tepki görecektir.
- İş, teknoloji gereği çok yapısallaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır.
- İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirme önleyici nitelikteyse, anlayış gösteren liderin yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Ohio araştırmalarının, liderlik incelemelerinde belirli bir değeri vardır. Bu araştırmalar neticesinde, liderliğin ölçülmesinde hem görev hem de insan boyutunun önemi vurgulanmıştır. Bu iki boyutlu yaklaşımın, katı bir şekilde görev yönelimli bilimsel yönetimin akımı ile o dönemin insan ilişkileri okulu arasındaki açığı azalttığı belirtilmektedir (Öktem, 1993: 101). Ohio çalışmalarıyla elde edilen göreve odaklı ve çalışana odaklı lider davranışı bundan sonra yapılan diğer çalışanlara temel teşkil etmesi açısından da önem arz etmektedir.

### 2.4.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi Araştırmacıları tarafından yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların sonuçlarında, liderlik davranışlarında yine Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarındaki iki tür liderlik davranışına benzer iki boyut tanımlanmıştır (Arıkan, 2001: 290):

**İşgörene-Dönük Liderlik:** Kişiler arası ilişkilere önem veren, işgören ihtiyaçlarını gözeten ve grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden liderlik davranışıdır. Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Blau (1985) tarafından incelenmiş ve çalışanlara önem veren liderlik tarzının göreve yönelik liderlik tarzına göre örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu bulunmuştur.

**İşe-Dönük Liderlik:** İşin teknik veya göreve ilişkin yönlerine önem veren, özellikle görevlerin gerçekleştirilmesiyle ilgilenen ve grup üyelerini bu sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışıdır. Örneğin imalat sektöründe yer alan tekstil işletmelerindeki faaliyetler daha çok teknik içerikli olmasından dolayı, bu işletmelerde bulunan yöneticilerin genellikle işe dönük liderlik davranışı sergilemektedirler. Bu işletmelerde üretim bölümü daha ön planda olmaktadır.

Yapılacak işin niteliğine göre, bazen işe dönük liderlik davranışı, işgörene dönük liderlik davranışından daha etkin olabilmektedir. Örneğin, Amerikan Hava Kuvvetlerindeki komutanlardan, işgöreni dikkate alma yaklaşımını uygulayanlar, görev merkezli komutanlara oranla daha az etkin bulunmuşlardır. Muhtemelen hava çatışmalarında hızlı ve sert kararlar alınması gerektiğini savunan askeri yapıdaki otoriter çevre, insan merkezli liderleri daha az etkin bulmuşlardır. Öte yandan, ABD'deki büyük ölçekli işletmelerdeki üst yöneticiler, "dikkate almaya" önem verdiklerinde daha etkin görünmüşlerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 190).

Michigan çalışmalarına göre en üretken gruplar, liderleri üretim merkezli olanlardan çok çalışan merkezli olanlardır. En etkin liderler ise; “astlarıyla destekleyici ilişki kuranlar, tek başına karar almaktan çok grup halinde karar almaya önem verenler ve izleyicilerini, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik” edenlerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 191).

#### **2.4.2.4. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi**

Robert Blake ve Jeane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçları; “Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli” olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmede kullanılabilir bir matris yapı haline getirmişlerdir. Bu model, liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bunlar “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma”dır. Bu boyutlar ile ilgili olarak bir matris yapı ortaya atılmıştır. Buna göre dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 191).

Bu iki boyutun her biri dokuzlu bir ölçek üzerinde değerlendirilmekte ve bir rakamı en düşük, dokuz rakamı ise, en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Modele göre bu iki boyutun çeşitli birleşimleri sonucunda çok sayıda liderlik tarzı meydana gelmekte ancak, bu liderlik tarzlarından beş tanesi özellikle ön plana çıkmaktadır (Arıkan, 2001: 291). Şekil 1’de beş liderlik tarzını göstermek mümkündür.



<b>İNSANA İLGI</b>	<b>1.9</b>							<b>9.9</b>
	<b>1.1</b>							<b>9.1</b>
<b>GÖREVE İLGI</b>								

### Şekil 1. Yönetim Tarzları

Kaynak: ROBBINS, Stephen P. (1994); Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Sevgi Özgür, Sistem Yayıncılık.

Modelde ifade edilen beş tür liderlik tarzının genel özellikleri şöyle özetlenebilir:

**i. Cılız Liderlik (1,1):** İş başarımı ve astların örgüt içi doyumu açısından en az gayret gösteren liderliktir. Bu liderin, gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve gerekse yönettiği grubun istek ve gereksinimlerini dikkate almak bakımından çok yetersiz olduğu, sadece örgütte kalabilmek için asgari çaba gösterdiği söylenebilir. Bu tür liderlerin yönetimindeki gruplarda, üst düzeyde üretim sağlanamaz, çatışmaların önüne geçilemez. Cılız liderler sorunları görmezden gelir veya bu sorunların çözümünü erteler (Akat ve Budak, 2002: 291).

Aile işletmelerinde yaşanan en büyük problemlerden birisi de, işletmenin faaliyette bulunduğu alanla ilgili teknik veya beşeri yeterliliği olmadığı halde sadece işletme sahibiyle olan yakın akraba bağından dolayı işletmede üst kademe yönetici olarak bulunan kişilerin liderlik davranışları cılız liderliğe örnek verilebilir.

**i i. Görev Liderliği (9,1):** İşin tamamlanması için görev ve iş gereksinmelerine yüksek, insan unsuruna ise çok daha az önem verir. Görev hakkında talimatlar verilmesi haricinde astlarla olan iletişim üzerinde durulmaz. Bu tarz yönetim sonuç odaklıdır ve insanlar ise sonuç alınana kadar araç olarak kabul edilir. Bu yöneticinin çoğunlukla kontrolcü, talepkar, zorlayıcı ve hükmedici olduğu görülmektedir (Akiş, 2004: 25). Aile işletmelerindeki yöneticilerin en çok kullandıkları liderlik davranışı görev liderliğidir. Aile işletmelerinin özellikle kuruluş ve büyüme aşamasında liderler daha çok iş odaklı faaliyetler ilişkisinde bulunmaktadır.

**i i i. Şehir Kulübü Liderliği (1,9):** Bu tipe sahip olan yöneticiler ise çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate alarak rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde kalmaktadır. Bu liderlik tarzında lider çalışanın performansını düşünmediği için özellikle performans beklentilerini çalışanın kendisinin karşılaması gerekmektedir. Yani bu bilince sahip kişiler olmaları gerekir ki örgütsel etkinlik sağlanabilsin. Özellikle profesyonellerin çalışan olarak yer aldığı proje grupları için bu liderlik tarzı uygun olabilir (Kılıç, 2006: 41).

Aile işletmelerinde en az görülen liderlik davranışıdır. İşletme sahiplerinin Aile işletmelerinde genel olarak girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve tüccarlıkta başarılıdırlar. Sürekli daha fazla büyümek istediklerinden insan ilişkilerine verilen önem arka planda kalmaktadır.

**iv. Orta-Yolcu Liderlik (5,5):** Uzlaşmacı olan ve hem göreve hem de görevi yapan insanlara karşı orta seviyede ilgi gösteren yöneticileri tanımlar. İnsanları dikkate alırken aynı zamanda iş gereklerini de vurgular ve bu anlamda bir denge oluştururlar. Uzlaşmacı tarzları nedeniyle bir dengeye ulaşmak için uyumsuzluktan kaçınarak, ortalama iş sonuçları ve vasat kişilerarası ilişkiler ortaya koyarlar. Bu tarz bir yönetici genellikle çıkarıcı, orta yolcu, münakaşaları yatıştırıcı ve “gelişme” için inançları bir tarafta bırakan bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Akiş, 2004: 26). Orta büyüklükte olan aile işletmelerindeki yöneticilerin bu tarz liderlik davranışlarını yaygın olmasa da kullandıkları görülmektedir.

**v. Ekip Liderliği (9,9):** Hem göre ve hem de kişiye en fazla önem veren liderlik biğimidir. Ekip liderleri, ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, iş başarımının da maksimum düzeyde olmasını istemektedirler. Ekip liderliği davranışını sergileyen yöneticiler, kendini işine vererek başarıya ulaşmayı isteyen bireyleri işe alarak, bu bireyleri örgütsel amaçlar etrafında bir araya getirmekte ve işgörenlerinin arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmeyi ve hem de insan arzu ve gereksinmelerini etkili bir şekilde karşılayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma olanağı sağlamayı arzu etmektedirler (Tekarslan v.d.,1989: 113). Aile işletmelerinde, ikinci nesil aile yesi olan, hem aileden gelen iş tecrübesi ve girişimcilik özelliklerini sahip hem de profesyonel anlamda işletmenin faaliyette bulunduğu alanla ilgili üst düzey eğitim almış yöneticilerin liderlik davranışlarının ekip liderliğine uygun olduğu görülmektedir.

Model bu beş tarz liderlik iēerisinde ekip liderliğinin en etkili tarz olduğunu ifade eder. Büyük lēde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu modelin en önemli yararı; yöneticiler ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece, kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim, bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak, uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Koēel, 2005: 594).

### 2.4.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Endüstriyel psikoloji dalında çalışmalar yapan Amerikalı bilim adamı Douglas McGregor, insan tabiatı, kişiliği ve davranışları üzerine bazı varsayımlara dayanarak, çok tartışılan iki liderlik tipi geliştirmiştir. “İşletmenin İnsan Yönü” (1960) adlı ünlü eserinde, McGregor bunlardan ilkinde “X Teorisi”; ikincisine, “Y Teorisi” diyerek, insan unsurunu ön planda tutan “Y Teorisini” desteklemiştir (Mucuk, 2003: 167). McGregor'un “X Teorisi”nin başlıca varsayımları şunlardır (Eren, 2004: 26):

- Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz, bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor işletmelerde insan faktörünü ikinci planda değerlendiren liderlik tarzı olarak belirttiği “X” teorisinin yerine işletmelerde insan faktörünü ön planda değerlendiren liderlik tarzı olarak belirttiği “Y” teorisinin, işletmelere daha fazla fayda sağlayacağını ifade etmiştir. “Y Teorisi”nin başlıca varsayımlar da şunlardır (Eren, 2004: 27):

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan (tahayyül= imgeleme) ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin doyumuyla gerçekleşebilir.

- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Buna göre “x” teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, “y” teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2005: 595). Fakat yöneticinin astlarına karşı genel anlamda otoriter veya demokratik davranış içerisinde bulunması, günlük yaşamda pek mümkün olmamaktadır. Muhatap olunan ast’ın özellikleri de yöneticinin davranışını etkileyebilmektedir.

#### 2.4.2.6. Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi müdürlerinden Rensis Likert, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını sistem 1 (istismarcı-otoriter), sistem 2 (yardımsever-otoriter), sistem 3 (katılımcı), sistem 4 (demokratik) olarak gruplandırmıştır (Şimşek, 2005: 193).

**i. İstismarcı Otoriter:** Bütün kararlar yönetici tarafından verilir. Yapılacak bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağını yönetici belirler. Başarısızlık cezalandırılır. Yönetimin astlara güveni çok azdır. “Dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun” felsefesi hakimdir (Şimşek v.d., 2003: 194). Bu tür yöneticinin bulunduğu ortamda kişilerin kendilerini özgür ve değerli hissetmesi mümkün değildir. Genellikle işgörenler böyle bir ortamda her an farklı bir yaptırımla karşılaşmaktan, olumsuz bir durum yaşamaktan korku duyarlar (Kaşmer, 2009: 55).

**ii. Yardımsever Otoriter:** Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine göçertilmektedir (Eren, 2004: 34).

**i i i. Katılımcı:** Yöneticiler, amaçları belirlemeden önce astlara da danışırlar. İşlerin nasıl yapılacağına karar verme konusunda astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir (Şimşek v.d., 2003: 194). Katılımcı liderlik anlayışı, karşılıklı güven temeline dayanan, ekip olarak ilerlemeyi öngören, denetim yerine sorumluluk bilincini getiren bir yapı arz etmektedir (Rosen, 1998: 50).

**iv. Demokratik:** Likert'in önerdiği sistem budur. Burada tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme, örgütsel gruplar vasıtasıyla tüm örgütsel kademelere yayılarak, katımlı yönetim olgusuna ulaşılabilir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 194). Demokratik yöneticiler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. Bu tip yöneticiler, otoriter yöneticilerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri, düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce astlarına insan gibi davranmalarındır (Eren, 2004: 34).

Bu dört grup aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2005: 595).

**Tablo 6. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Liderlik Değişkeni	Sistem i (İstismarcı Otoriter)	Sistem ii (Yardımsever Otoriter)	Sistem iii (Katılımcı)	Sistem iv (Demokratik)
<b>i. Astlara olan güven</b>	Astlara güvenmez	Hizmetçi, Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlar ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda astlarına tam olarak güvenilir.
<b>ii. Astların algıladığı serbesti</b>	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamıyla serbest hissederler.
<b>iii. Üstün astlarla olan ilişkisi</b>	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: KOÇEL, Tamer. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10.Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti., İstanbul.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca, bu modelin, sistem 4 uygulamasının her yerde daima geçerli etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.



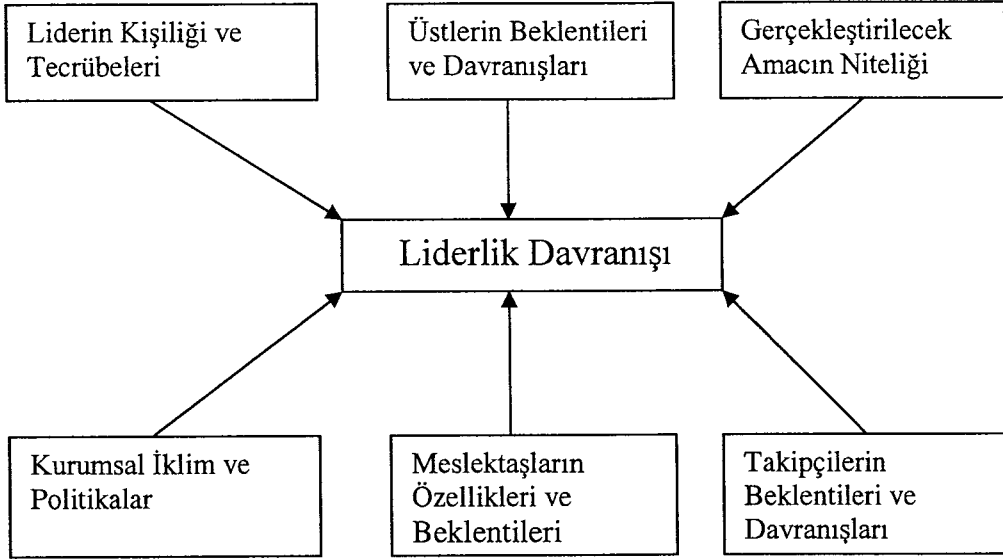
### 2.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Bilindiği üzere, özellikler teorisi, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran kişisel, fiziksel ve sosyal özelliklerin belirlenmesine ilişkin çalışmalardan oluşurken, davranışsal teorilerde, başarılı liderlerin ne yaptığı ve nasıl davrandığı araştırma konusu olmuştur. Davranışsal teoriler liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri ve genelde “demokratik” liderlik tarzlarının daha etkili olduklarını varsaymaları nedeni ile eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin temel nedeni liderlik stili olarak “tek bir en iyi yol”un belirlenemeyeceği ve demokratik ve insana-dönük liderlik tarzları sergileyen bir liderin her zaman başarılı olarak kabul edilemeyeceği gerçeğidir. Duruma ve koşullara göre otoriter bir liderlik davranışı da, demokratik boyutu yüksek bir tarz kadar etkili olabilecektir (Arıkan, 2001: 293).

Durumsal liderlik teorisi liderlikte lider ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, lideri ve liderlik başarısını belirlemede durum ve koşulların önemini vurgulamak ve evrensel bir liderlik tarzından bahsedilemeyeceğini savunmakla, özellikler teorisi ve davranışsal teoriden ayrılır (Acar, 1997: 365).

Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma bakımından durumsal liderliğin fazlaca avantajları olduğu açıktır. Çünkü, aile işletmesi, bir tarafında duygusallığın ağır bastığı aile, diğer tarafında mantığın ağır bastığı işletmenin yer aldığı bir güçler dengesine sahne olmaktadır (Fındıkçı, 2005: 248–249). Kurumsallaşma da amaç, işletme için gerekli olan faaliyetleri belirli kurallar dâhilinde gerçekleştirmektir. Aile işletmesindeki lider, girişimcilik ruhunu kaybetmeden işletmede kurumsallaşmış bir yapı oluşturmalıdır. Çünkü, küreselleşme ile birlikte işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevrede hızlı değişimler ve sert rekabetler yaşanmaktadır. İşletmenin bu sürece uyum sağlaması da ancak çevresindeki faktörleri dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemesiyle mümkün olmaktadır.

Durumsal liderliği etkileyen faktörler Şekil-2’de görüldüğü gibi sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2005: 597).



**Şekil 2. Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler**

Kaynak: KOÇEL, Tamer. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10.Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti., İstanbul.

Durumsal liderlik teorisi temelinde çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları, genel hatları ile özetlenmiştir:

#### 2.4.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Liderin kişisel özellikleri ve etkinliği arasındaki ilişkiyi durumun nasıl yönettiğini tanımlayan ve 1960’lı yılların ortalarında Fiedler tarafından geliştirilen durumsal teorilerden biridir (Akiş, 2004: 28). Bu model her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığını savunur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları değişiktir. İçinde bulunulan durumu belirleyen üç önemli değişken vardır:

**i. Lider ile Üyeler Arasındaki İlişkiler:** Liderin astları tarafından sevilmesi, astların lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade eder. Eğer ast-üst ilişkileri iyi olarak niteleniyorsa liderlik için “olumlu” bir ortam var demektir. Eğer, lider astları

tarafından sevilmiyorsa, astlar lidere güvenmiyorsa, ast-üst ilişkileri zayıf demektir ve lider için “olumsuz” bir ortam söz konusudur (Akat ve Budak, 2002: 293).

Aile işletmelerinde üst yönetim de genellikle aile üyeleri bulunduğundan işletmenin lideri pozisyonundaki kişi ile üst yönetim arasında güven duygusunun ön planda olduğu kuvvetli ilişkilerin varlığı söz konusudur. Bu durum liderin kendine olan güvenini arttıracığından daha cesur kararlar alabilecektir.

**ii. Görevin yapısı:** Bu değişken grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgi olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen iş yapacak olanların kararına kalmıştır (Koçel, 2005: 599). Aile işletmelerinde, kuruluş ve büyüme aşamasında tamamen liderin verdiği kararlar doğrultusunda hareket edilirken, olgunlaşma ve kurumsallaşma aşamasında işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken profesyonel yöneticilerin rehberliğinde belirlenen yol ve yöntemler izlenmektedir.

**iii. Liderin Makamının Verdiği Yetki:** Liderin elindeki yetki, liderlik makamının sağladığı güçtür. İşe alma, işten çıkarma, sağlanan statü vb. bu güce örnek olarak verilebilir (Arıkan, 2001:294). Kurumsallaşma sürecine geçmiş aile işletmeleri incelendiğinde, bunların işletmelerinin çoğu bölümünde bunu başarıyla gerçekleştirdikleri görünmektedir. Fakat her ne kadar işletmedeki profesyonel yöneticiler tarafından bir yatırım uygun görülse de, bu yatırım işletmenin sahibi pozisyonundaki liderin müsaadesi olmadan gerçekleşmemektedir. İşletmede çalışan herkes, işletmenin sahibi pozisyonundaki liderin izni dışında farklı hiçbir şey yapamayacağını bilmektedir.

**Tablo 7. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Kaynak: Kaplan Tosun, Elif (2002); *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Tablo 7’de görüldüğü gibi lider birinci durumda en üst, sekizinci durumda ise en alt seviyede etkilidir. Bu durum, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerinin bu lideri sevmeleri halinde yapılan iş açıkça tanımlanıp belirlenirse, liderin etkisi kolaylaşacağı şeklinde açıklanmaktadır. Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik zorlaşacaktır. Fiedler’e göre söz konusu üç faktörden en önemlisi “lider-üye ilişkileri”, en önemsizi ise “liderin makam gücü” dür.

Görüleceği üzere Fiedler’in etkin liderlik modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre, liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler’in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma

çalışmalarına konu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur. Bu açıdan bakıldığında da Blake ve Mouton'un Yönetim tarzı matrisi yöneticiler nezdinde de daha çok kabul görmüştür (Koçel, 2005: 602).

### 2.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Ohio modelini geliştiren Robert House, yol-amaç teorisi adı verilen bir model sunar. Model güdülemedeki beklenti teorisiyle yakından ilişkilidir. Teoriye göre yöneticiler, istedikleri ödülleri, yaptıkları işin nasıl doğrudan etkilediğini çalışanlara göstererek, onların iş başarılarını kolaylaştırabilir. Bir diğer deyişle yöneticinin davranışı, çalışanların tatminine katkıda da bulunabilmekte, ya da engelde olabilmektedir. İşçilerin bireysel ve örgütsel amaçları başarıları artarsa yöneticinin benimsenmesi kolay olacaktır. Etkili iş başarımı, yöneticinin görevleri açıkça belirlemesi, çalışanları eğitmesi, işin yapılmasında çalışanlara yardımcı olması ve verimliliklerini ödüllendirmesiyle sağlanmaktadır (Can, 2005: 266). Model dört tip liderlik davranışının varlığında söz etmektedir:

**i. Emir Verici:** Lider, astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevlerini nasıl başaracaklarını belirler, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, iş programları yapar ve bunlara tam olarak uyulmasını isteyerek, astların başarı standartlarını belirler (Zel, 2001: 115). İzleyicilerin yapacağı işlerin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda, lider amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi arttırmaktadır (Eren, 1996: 399).

**ii. Destekleyici:** “Anlayış” davranışına benzeyen bir tarzıdır. Lider astların ihtiyaçlarını ve mutluluğunu düşünür. Arkadaşça ilişkilerin hâkim olduğu bir iş ortamı yaratır (Arıkan, 2001: 294). Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez, herkese eşit biçimde davranır, kendisiyle iletişim kurmak kolaydır (Zel, 2001: 115). İzleyicilerin işleri hali hazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa diğer bir deyimle, örgütsel

belirsizlik yoksa bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve izleyiciler tatminsizliğe uğrayabilecektir. Bu takdirde bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldıracı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir (Eren, 1996: 399).

**iii.Katılımcı:** Bilgiler ve fikirler astlarla paylaşılır. Karar vermeye yönelik faaliyetlere astların katılımı sağlanır. İş ortamının fiziksel ve sosyal etmenleri işgörenlerin motive olmasında ve işi sahiplenip katılımın sağlanmasında etkili olmaktadır. Bu ortamda liderlerin işgörenler için en uygun özendirme aracını bulması ve işgörelere uygulaması gerekmektedir. Bu sayede lider işgöreleri bir hedefe yönlendirmek yerine; bağlılık, dikkate alınma, itibar ve ideallerini gerçekleştirebilme imkânı gibi başarı için gerekli olan temel ihtiyaçları temin ederek, örgüt katılımlarını artırmak için motive etmiş olur. Bu duygular işgöreleri derinden etkileyerek gerçek potansiyellerini ortaya çıkarır (Özel, 1995: 57).

**iv. Başarı Arayıcı:** Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak konusunda astların en yüksek düzeyde performans göstermesini bekler (Arıkan, 2001:294). Örneğin yönetici yönettiği iş grubu içinde yüksek bir örgütsel başarı ve beşeri mutluluk derecesine ulaşmayı arzuluyorsa, yapacağı ilk şey amaçların belirlenmesinde gruba yardımcı olmak ve onlara yol göstermektir. Tekrarlı işlerde liderlere az bir gayret gösterme görevi düşerken, görev özel ve olağanüstü nitelikte ise lidere düşen çaba ve bu konuda göstereceği dikkat çok fazla ve yoğun nitelik taşıyacaktır. Lider, izleyicilere daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır (Eren, 1996: 400).

Yol-amaç kuramını kısaca değerlendirecek olursak, oldukça mantıksal bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olduğu görülecektir. Ancak, yapılan birçok araştırmalar, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdüleme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez.

Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin, işleri ele alıp amaçları belirleme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir (Eren, 1996: 401).

#### **2.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Hayat Eğrisi Teorisi**

Hersey ve Blanchard'a göre, astların olgunluk düzeyi birbirlerinden farklıdır. Yetenek, eğitim azlığı ile güvensizlik gibi nedenlerden dolayı görev olgunluğu düşük olan insanlar, olgun, yetenekli, becerikli, kendine güvenen ve iş'e istekli kişilerden farklı liderlik tarzına ihtiyaç duyarlar (Arıkan, 2001: 295). Şekil 3.'de görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirlendikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.





Teori, herhangi bir zamanda astlar arasındaki farklılıklar dikkate alınmak suretiyle, hangi liderlik davranışının etkin olacağını göstermeye çalışmaktadır. Bunu yaparken de astların olgunluk düzeylerini ölçü almaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki bireylerin olgunluk düzeylerini ölçmek zordur ve şu ana kadar yapılan araştırmalarda da söz konusu durum test edilmemiştir. Ayrıca teori, lider ile astlar arasındaki ilişkiyi etkileyecek diğer durumsal değişkenleri göz ardı etmektedir (Borrow, 1977: 236'den aktaran Kılıç, 2006: 76).

#### **2.4.3.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Liderlikle ilgili teorilerin birçoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin üzerinde durmamakta ve liderin tüm izleyicilere benzer şekilde, aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler. Oysaki lider-üye etkileşim teorisi, liderin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşim de bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak, liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içinde ele almaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisi ile ilgili çalışmalarda, yöneticinin kendisine bağlı olan astların her birisiyle düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği ortaya konulmaktadır. Etkileşimin niteliğinin izleyicilerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı, iş performansı, işgören devir hızı gibi sonuçlar üzerindeki etkisi olduğu ileri sürülmüştür (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 194).

Sonuç olarak, bu modele göre lider etkili olmak istiyorsa, resmi görevleri dışında örgüte fazla katkı sağlayan çalışanları iyi tespit etmeli ve farklı teşvik ve ödüllerle bu katkıların devam etmesini sağlamalıdır (Organ ve Hamner, 1982: 417).

## 2.5.LİDERLİK TARZLARI

İşletmelerde; büyüklük, strateji, örgütsel çevre ve teknoloji gibi örgütsel değişkenler yöneticilerin farklı liderlik davranışları sergileyebilmelerini ve değişik derecede otoritelerini kullanabilmelerini gerektirir (Dalgın, 2008: 41). Bazı durumlarda başarılı olan liderlik tarzı bir başka koşulda başarısız olabilmektedir (Balekoğlu, 1992: 58).

Liderlik tarzı örgütsel amaçlara ulaşmak açısından önemlidir. Liderlik tarzının amaçlara ulaşma yönünde belirleyici olması nedeniyle, bu konuda pek çok inceleme yapılmıştır (Erdem ve Dikici, 2009: 200). Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle ya da yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutum ve davranışları ile ilgilidir. Liderin astlarına nüfuz etmede kullanabilecekleri çeşitli liderlik tarzları vardır (Durmaz, 2005: 15). Liderlik tarzı; **i.**Klasik Liderlik Tarzları (otoriter, demokratik-katılımcı, tam serbesti tanıyan) **ii.**Modern Liderlik Tarzları (karizmatik-etkileşimci-dönüşümcü) şeklinde sınıflandırılarak anlatılacaktır.

### 2.5.1.Klasik Liderlik Tarzları

Klasik liderlik tarzları, Rue ve Byars (1980) davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan ve literatüre Iowa üniversitesi çalışmaları olarak geçen, 1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda tespit edilen liderlik tarzlarındaki ayrıma dayandırılarak belirlenmiştir.

#### 2.5.1.1.Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderliktir (Çorağlu, 2003: 27). Otoriter liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Bu liderler, astlarını etkilemek için

emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar. Çünkü, onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659).

Otoriter tarzı kullanan liderler, işgörenleri motive etmek için ödüllendirme ve cezalandırmaya başvururlar. Liderler performans hedef ve standartları belirleyerek, ödül ve cezalar yardımıyla başarıya ulaşmaya çalışırlar. Liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek ya da gerekli performansı göstermeyen işgörenleri cezalandırmak için kullanırlar (Dalgın, 2008: 43).

Otoriter liderin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlamasıdır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659). Eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirme de bir an için faydalı olabilmektedir (Durmaz, 2005: 15). İşletmelerde kriz zamanlarında, deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlar sırasında son derece uygundur. Ayrıca, bazen diğer liderlik tarzlarının işe yaramadığı problemlili işgörenlerle ilişkilerde otoriter tarz işe yarayabilmektedir. Ama otoriter liderlik tarzı kısa süreler için geçici olarak uygulanmalıdır (Golemen, 2002: 70).

Günümüzde teknolojik gelişmelerle artan iletişim ve bu gelişmelerin sonucunda işletmeler arası ticari faaliyetler ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınmıştır. Dünya adeta bir köy haline gelmiştir. Dünyanın her neresinde bir kriz yaşansa bir anda bütün ülkeleri az veya çok olumsuz etkilemektedir. Ancak, yaşanan krizlere karşı, işletmeler de ilk tedbir olarak işçi çıkartılmasına gitmekte veya bu olumsuz şartlardan yararlanarak özellikle başka bir işletmelerde iş bulma şansı düşük olan çalışanlarına karşı otoriter, baskıcı davranışlar sergilemektedirler.

Otoriter liderin sakıncaları olarak; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi, tatminsizlik yaşatması ve yaratıcılığı azaltması sayılabilir (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659). Otoriter liderin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin

ortaya çıkmamasına neden olur. Fikirlerine değeri verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayan işgörenler, işi sahiplenme ve benimseme duygularını kaybederler ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına sebep olmaktadır (Goleman, 2002: 69).

### **2.5.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Bu tür liderlik tarzı demokratik ve insanın merkez alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde, kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır (Durmaz, 2005: 15–16). Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlendirilir. Astların plânlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmasını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Cezadan çok ödül sistemi uygulanmaktadır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659).

Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, ahlakî değerler ve iş tatmininin de artış, devamsızlıklarda ve çatışmalarda azalma, personel devir hızında düşüş gözlemlenmiştir (Batlaş, 2003: 170). İşgörenele ilgili konularda alınan kararlarda onların fikirlerini almak, ya da bu kararlara ilgili bilgi verip açıklama yapmak işgörenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırır (Önen ve Tüzün, 2005: 84).

Demokratik-katılımcı liderlik, karar alınması için zamanın kısıtlı olmadığı ve karar sürecine katılacak personelin bilgi ve deneyim sahibi olduğu durumlarda uygulanan “biz” merkezli bir liderlik türüdür (Çoralu, 2003: 27). Bu liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, birliktelik anlayışı, ortaklaşa karar alma, beraber çalışma ve başarıları paylaşma odaklı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Allen ve Meyer (1990: 14) örgütteki tepe yönetiminin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması, bu tür önerilere değer vermesi ve çalışanın örgüt ve iş ile ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlamasının duygusal bağlılığı arttırdığını ifade etmektedir.

Eğitim sektöründeki örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılan bir araştırmada, demokratik yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Terzi ve Kurt, 2005).

Çalışanların, üst yönetime karşı kendileri veya yapmış oldukları iş ile ilgili bir problemle karşılaştıklarında bu durumu rahatlıkla ifade edebileceklerinde emin olmaları gerekmektedir. Bu da ancak katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin olduğu işletmelerde mümkün olmaktadır.

Aile işletmelerinde özellikle dışarıdan gelen profesyonel üst kademe çalışanları, kendilerinin sorumluluğunda bulunan konularla ilgili kararların kendilerinin de katılımının sağlanarak verilmesini beklemektedirler. Bu gerçekleşmesi durumunda, profesyonel çalışanların gerçek potansiyelleri ortaya çıkacaktır. Bunun neticesinde de işletmeler için hayati önem taşıyan kalifiyeli çalışanın örgütsel bağlılığı artarak örgütte uzun süreli istihdamı sağlanacaktır. Özellikle, kriz zamanlarında işletmeden ilk ayrılanlar, iş bulma alternatifi fazla olan kalifiyeli çalışanlar olmaktadır.

### 2.5.1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Bu tür liderler, yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân taniyan davranış gösterirler. Bu liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 659). Tam serbesti taniyan liderlik, karar vermekten kaçınan ve sorumluluk gücünü elinde tutmayan liderlik tarzı sergilemektedir (Durmaz, 2005: 16).

Tam serbesti taniyan liderlik, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni iş fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma geliştirme departmanlarında, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir (Cinel, 2008: 34).

Eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümü ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür liderlik biçiminin yürümeyeceği kesin bir sonuçtur. Ancak, bunun yanında bu tarz liderlik, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmakta ve bunun sonucunda grup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Durmaz, 2005: 16–17).

### 2.5.2.Modern Liderlik Tarzları

Günümüzde sistem yaklaşımı anlayışının örgütsel bakışa hâkim olmasıyla örgütler ve çevre artık bir bütün olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında, çevrenin hızlı değişimi örgütte de önemli değişikliğe neden olacağı için örgütlerin yönetim anlayışının değişime ayak uyduracak tarzda yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Hızlı değişim, lider anlayışında da farklılıkların oluşmasına ve yeni boyutların eklenmesine neden olmuştur. Çünkü yeni koşullar liderin yeni üstünlükler ve yeni yetkinlikler kazanmasını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzün küreselleşen iş dünyasında değişim kavramının işletmeler için kazandığı dönem de göz önüne alındığında, yepyeni sistemler ile yeni liderlik uygulamasının gündemin ön sırasına oturması şaşırtıcı değildir. Liderlik son yıllarda özellikle işletmeler için önemi daha çok anlaşılmaya başlanan bir kavram haline gelmiştir (İraz ve Şimşek, 2004: 107).

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her ne kadar durumsal yaklaşımlar, özellikler teorisi ve davranışsal teorilere yapılan eleştirileri bir ölçüde gidermişse de, genel anlamda tüm liderlik teorileri, araştırma yöntemleri ve uygulamaları yönünden hâlâ eleştirilmekte ve bu tür bir yaklaşım da liderlik konusunda yeni yaklaşımların araştırılmasına neden olmaktadır (Arıkan, 2001: 296).

### 2.5.2.1.Karizmatik Liderlik

Karizma eski yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" hediye anlamına gelmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 404). Karizma kavramını yönetim literatürüne sokan ilk kişinin, Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Max Weber olduğu kabul gören bir düşüncedir.

Karizma terimi, ilk defa "karizmatik otorite" kavramını kullanan Max Weber'den bu yana, liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların hemen hepsinde karizma olgusu, politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik biçimde incelemeye tabi tutulmuştur (Yukl, 1994: 317). 1980'li yıllardan sonra karizmanın örgütsel liderlik konusu içerisinde açıklanmasına yönelik çalışmaların arttığı görülmektedir.

Genel olarak karizmatik liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderler şeklinde tanımlanmaktadır (Gül ve Çöl, 2003:165). Karizmatik liderin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Cafoğlu, 1997: 138 ve Kılınç, 1997: 403);

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluna ikna etme,
- Risk alma,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşımasıdır.



Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos ortamı koşulları sonucunda ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M.Luther King gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerin olumsuz koşullarında ortaya çıkmışlardır. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz koşullar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi arttırmaktadır (Cinel, 2008: 44). Özellikle yeterince organize olmamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duyarlar (Baltaş, 2000: 105).

Karizmatik lider olarak kabul edilen pek çok lider incelendiğinde, bazılarının toplumlarını ve kurumlarını refaha ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazılarının ise gerek kendi toplum ve kurumları, gerekse de insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlara götürdükleri bir gerçektir. Toplumların veya işletmelerin çaresizlik içerisinde buldukları dönemde, kendilerini bu olumsuz koşullardan kurtaracak, onlara liderlik yapacak üstün özelliklere sahip kişilerin seçiminde dikkat etmeleri gerekmektedir.

Cinel (2008) sağlık sektöründe karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada karizmatik liderlerin vizyon belirleme, duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi özelliklerinden bazılarının her üç bağlılık türü üzerinde de etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Aile işletmelerinin kuruluş ve tarihçelerine bakıldığında hep bir kişinin öne çıktığını görülmektedir. Gerçekten de gerek dünya markaları üreten büyük kuruluşlara bakıldığında gerekse Türkiye'deki aile işletmelerine bakıldığında işi başlatan kişilerin, genellikle ailenin yaşadığı bir kriz, bir ölüm gibi olağandışı koşullarda ortaya çıktıklarını görülmüştür. Ailenin içerisinde bulunduğu zor şartları, üstün yetenekleriyle başarıyla sonuçlandıran kişiye, çevresi büyük beğeniyle bakmaktadır.

### 2.5.2.2.Etkileşimci Liderlik

Genel olarak, işletmelerde çalışan bireyler kendi kişisel beklentilerini gerçekleştirmek amacı ile verilen görevleri yaparlar. Görevlerini yapan ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım eden çalışanlar, böylece kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirirler. Birey, kendisinin maddi ve maddi olmayan beklentilerini karşılamak amacıyla işletmede bulunmaktadır. Liderler, bu nedenle çalışanların amaçları ile işletmenin önceden belirlenmiş amaçları arasında bir bağımlılık ve ilişki yaratırlar. Bundan amaç, çalışanların kendi amaçları ile işletmenin amaçları arasındaki bağımlılığı ve ilişkiyi görüp, görevlerinde çabalarını arttırmalarını sağlamaktır. Bu tip hareket tarzına sahip liderler, geleneksel liderlerdir ve işletme literatüründe etkileşimci liderler olarak adlandırılmaktadırlar. İşletmenin önceden belirlenmiş amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların nasıl yönlendirileceği bu liderin temel uğraş alanıdır (Ülgen ve Mirze, 376–377).

Etkileşimci liderler, değişimin yavaş olduğu, durağan ortamlarda faaliyet gösterirler. Bu nedenle, girişimci tutum ve davranışları zorunlu olmadıkça sergilemezler, risk almazlar. Bu tür liderliğin uygulandığı örgütlerde, değişim ve yenilenmeden daha çok, var olan faaliyetlerin sürdürülmesine önem verilir (Alpkan, Dilek ve Bozdoğan, 2005: 45). Örneğin, aynı üretim ve satış konularının, üretim ve satış miktarlarını dolayısıyla pazar payını artırma, karların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için etkileşimci liderlik konularına girer (Eren, 2004:461).

Etkileşimci liderler resmi ödül ve cezaları astları yönetmek için kullanırlar. Liderler, astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden ve motive eden liderlerdir. Etkileşimci liderler, organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır (Demiroğlu, 2002: 26). Etkileşimci liderler geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar (Eren, 2004: 462).

İlk nesilden olan aile işletmesi sahiplerinin genellikle işletmenin kuruluş ve büyüme aşamasında karizmatik, devretme ve kurumsallaşma aşamalarında ise etkileşimci liderlik davranışı göstermektedirler. Eskiden yapıp başarıyla sonuçlanmış ticari faaliyet alışkanlıklarını devam ettirmektedirler. Fakat işletmenin eskiden faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevre ile küreselleşmenin etkisiyle yaşanan hızlı değişimler, işletmeyi kriz içerisinde bırakabilecek belirsizliklerin olması ve artan rekabet gibi faktörlerden dolayı günümüzdeki çevre farklıdır. Bundan dolayı, özellikle değişim ve rekabettin hızlı yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde bulunan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzından çok dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri, kendilerine daha fazla avantaj sağlayacaktır.

### **2..5.2.3.Dönüşümcü Liderlik**

Çağımızda işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlar, bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici ve destekleyici rollerini oynayarak stratejik sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirirler (Eren, 2005: 443).

Çağdaş liderlik anlayışları incelendiğinde etkileşimci liderden daha farklı, daha gelişmiş, bir anlamda daha çağdaş bir liderlik tarzının mevcut olduğu görülmektedir. Literatürde, liderlik anlayışı açısından etkileşimci liderden bir basamak üstte olan, etkileşimci liderlik özelliklerini kendisinde barındıran ve bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir tarza sahip yöneticiler “dönüşümcü liderler” olarak anılmaktadır (Berber, 2000). Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin varsayım ve tutumlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak görülebilir. Buna göre, dönüşümcü liderler, örgütlerinin misyonlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişiklikler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi

içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kişilerdir (Eren, 2004: 461–462). Dönüşümcü liderler kendilerini değişimin öncüleri olarak tanımlarlar (Acroff, 1999).

Günümüzde örgütlerin kurumsallaşması ve sürekli olarak gelişerek bir bütün olarak yeniden yapılanması için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve geleceğin örgütleri için dönüşümcü liderlik bir zorunluluk haline gelmiştir (Ölçer ve Özyılmaz, 2008: 127–128). Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzı etkili olmaktadır (Tengilimioğlu, 2005).

Kane ve Tremble (2000: 137–160) dönüştürücü liderliğin Amerikan ordusunun değişik düzeylerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılıkla, etkileşimli liderliğin devamlılık bağlılığı ile pozitif ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya geçiş süreciyle birlikte işletme içerisinde hem aile içinden hem de aile dışından gelen üst kademe pozisyonunda yer alan profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. İşletmede üst kademe bulunan ikinci nesil aile üyeleri ve diğer profesyonel yöneticiler, lider pozisyonundaki kişiden artık işletmenin eski ticari zihniyetiyle yönetilemeyeceği, faaliyetlerini gerçekleştirdikleri çevrede sürekli değişimin yaşandığını ve belirsizliklerle karşı karşıya kaldıklarını ifade ederek, liderden daha fazla yenilik odaklı davranışlar ve kararlar sergilemesini beklemektedirler. Genellikle, bu tarz çatışma, sektörde çekirdekten yetişen ve işletmeyi kurumsallaşma sürecine kadar yöneten baba ile işletmenin faaliyette olduğu alanla ilgili üst düzey eğitim almış evlat ve diğer profesyonel çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışı özellikle üst kademedeki çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Aile işletmelerinde yönetim diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile işletmeleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksiklerini tanımalıdırlar. Aile işletmelerinde patronların her birinin ayrıca bir patronluk yapması, birbiri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir. Ne olursa olsun aile işletmelerinde lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle aile içi dengeyi sağlaması, kararların ortak biçimde alınmasını sağlaması ve aile içi adaleti sağlaması önemlidir. Çoğu zaman yeri doldurulamayan aile liderinin yokluğu işletme hezimetlerinin en önemli nedeni olmaktadır. Bu nedenle gerektiğinde patron, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve işletmenin kurumsallaşmasını sağlayabilmelidir (Çamköy, 2007: 63).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramı, son yirmi yıl içerisinde endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe popülerite kazanmıştır (Tayyah ve Tariq, 2001: 31). Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı saygı ve sevgi ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlamıştır (Türkçe Sözlük, 2005). Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasındaki bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmasına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır (Sığırı, 2007: 262).

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması ve bu alandan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir (Sökmen, 2000: 28). Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımlamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 3):

- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin, Champoux ve Porter, 1975: 412).

- Bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Steers, 2002: 299).
- Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 11).
- Bireyin, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi davranışlara yol açmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).
- Örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat değil, aynı zamanda örgütün başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 200: 76).

Yapılan tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramının tanımını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir (Bayram, 2006: 128). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir (Balcı, 2003: 26):

- i. Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.
- ii. Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.
- iii. Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıktan daha fazlasını ifade etmektedir. Artan rekabet koşulları, işletmelerin en değerli kaynağı durumunda olan insan kaynaklarını işletmede tutmaya yönelik, daha etkin politikalara işlerlik kazandırılmasını bir zorunluluk

haline getirmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu ise, elbette para değildir. Pek çok durumda, bazı nitelikli çalışanların işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığının neden olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır. Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticiler için daima problem arz etmektedir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü, örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Genellikle, çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13–14).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Balay, 2000: 1);

- i. İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- ii. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- iii. Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- iv. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle,
- v. Bireylerin sahip oldukları örgütsel bağlılık türlerini bilmeye yakından ilişkilidir.



### 3.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık, davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır (Çöl, 2004: 8).

#### 3.2.1.Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Bu yaklaşımda, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunma gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 48–49).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 49).

### 3.2.2. Tutumsal Bağlılık

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağılığa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık yapıp yapmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Mottaz, 1989: 221).

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının daha çok örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9).

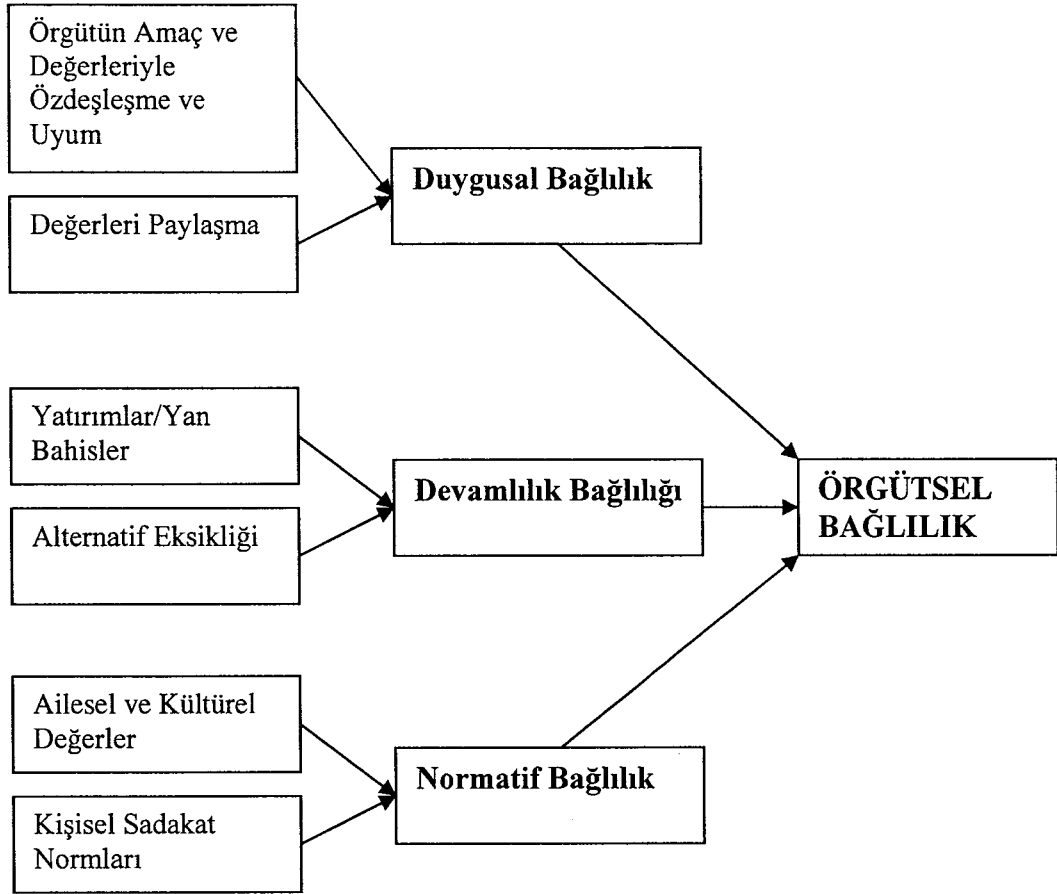
Tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri; Kanter'in yaklaşımı (Devama-Kenetlemeye-Kontrolle Yönelik Bağlılıklar), Etzioni'nin yaklaşımı (Ahlakî Açından-Çıkara Dayalı- Yabancılaştırıcı Yakınlaşma), O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı (Uyum-Özdeşleme-İçselleştirme), Allen ve Meyer'in Yaklaşımı (Duygusal-Devamlılık-Normatif Bağlılık) 'dır (İnce ve Gül, 2005: 29).

### 3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağılığın bir başkası tarafından duyulan bağılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağılılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağılılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir. Çoklu bağılılık sınıflaması, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeyde bağılılık düzeylerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağılılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Reichers, 1985: 467'den aktaran İnce ve Gül, 2005: 54-55).

### 3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Araştırmanın uygulama kısmına temel oluşturması sebebiyle örgütsel bağlılık türleri, Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık yaklaşımı perspektifinde ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışları ile karakterize edilmektedir. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997: 2). Şekil 4'de Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli gösterilmektedir (Güçlü, 2006: 25).



**Şekil 4. Üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**

Kaynak: GÜÇLÜ, Hatice (2006); *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Şekil 4’de iş görenin örgüte bağlılığını belirleyen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenleri ile bu üç bileşenin birbirinden farklı alt boyutları bulunmaktadır.

### 3.3.1. Duygusal Bağlılık

Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir “mutluluk” durumudur. Etkili bağlılık, kişinin duygusal açıdan örgütsel bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her

işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İş'e karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırlardır (Çetin, 2004: 95).

Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40). Duygusal bağlılık tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler (Allen ve Meyer, 1997'den aktaran Çetin, 2004: 97):

- Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum.
- Bu örgütte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.
- Bu örgütte çalışıyor olmanın, benim için, mesleki açıdan önemi büyüktür
- Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
- Bu örgüt benim sadakatimi hak etmiyor.
- Bu örgütte çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyarım.
- Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutlu olurum.

Liderlik türlerinin ve davranışlarının duygusal bağlılıkla ilişkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin duygusal bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Liderin etkin, çift yönlü ve iyi zamanlı bir iletişim sistemi kurmasının bağlılığı arttırdığı ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 88). Aile işletmelerinde akraba ilişkilerinden gelen samimiyet nedeniyle çalışanlarda duygusal bağlılığın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Çünkü, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler.

### 3.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütte kaldıkları süre içerisinde harcadıkları emek, zaman, çaba, edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmakla birlikte, kaybedecekleri düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Bu bağlılıkta birey, istese de örgütten ayrılmamaktadır. Çünkü örgütten ayrılmak onun için maliyetli olacak ve birtakım güçlükler ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla devamlılık bağlılığında esas olan, örgütte kalma ihtiyacıdır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 89).

Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar en iyi iş görenler değildir. Örgütler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde görürler. İlk ayrılanlar, daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır. Bunun sonucu olarak da şirketin elinde “kapana sıkışmış” iş görenler kalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 96). Devamlılık bağlılığını tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler (Allen ve Meyer,1997’den aktaran Çetin, 2004: 98):

- Şu ana kadar bu örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
- Ayrılmak istesem bile şu anda bu örgütten ayrılmak bana çok zor gelir.
- Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı etkilenir.
- Şu anda bu örgütten ayrılmam benim için pahalıya mal olur.
- Bu örgütte kalmak benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.

Örgütsel bağlılığın, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bauer vd. (2006: 300) lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarından elde edilen sonuçlar, genel olarak lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma düşünceleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya

koymuşlardır. Yüksek nitelikli lider-üye ilişkisi kurabilen üyeler kendilerinin daha fazla desteklendiği, üstlerinden daha çok geri bildirim aldığı ve iş ortamında belli bir gruba bağlı oldukları düşüncesi ile işlerine daha sıkı sarılacaklardır. İşe sıkı sarılmak, söz konusu kişi için örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Eğer astlar üstleriyle ve diğer üyelerle, değerli olduğunu düşündükleri ilişkilerini kaybetmek istemiyorlarsa, psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlanacak ve daha az işten ayrılma düşüncesine sahip olacaklardır (Aktaran Özutku vd., 2008: 197).

Günümüzde özellikle küreselleşmeyle birlikte bazı işletme sahipleri aşırı kapitalist düşünceye sahip hırslarından dolayı karlılıklarını maksimize etmek amacıyla çalışanlarından kapasitelerinin üstünde performans sergilemelerini beklemektedirler. Bu yüzden çalışanlarının günlük yaşamdaki vakitlerinin çoğu iş yerinde veya dolaylı olarak iş odaklı faaliyetler içerisinde geçmektedir. Bu tarz anlayışa sahip patronların olduğu işletmelerde, ekonomik bir kriz yaşanması durumunda da ilk akla gelen tedbir, çalışanlardan bir kısmının işten ücretsiz izne ayrılması veya daha kötüsü işten çıkartılmasıdır. Çevresindeki risklerin farkına varmış ve özellikle iş bulma alternatifi düşük olan çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri işletmelere olan devamlılık bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle, aile işletmelerinde yakın akraba ilişkilerinden dolayı çalışanların daha huzurlu ve kendilerini güvende hissedebilecekleri çalışma ortamı mevcuttur. Bu yüzden aile işletmelerinde çalışanların devamlılık bağlılıkları da yüksek düzeyde olmaktadır.

### 3.3.3. Normatif Bağlılık

Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2006: 133).

Çalışanların örgütlerine karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmaları ve bu yüzden kendilerini çalıştıkları örgütte kalmaya zorunlu görmeye dayanan temel bir çerçeve üzerine inşa edilmiştir. Normatif bağlılık ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütsel normların yerleşmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel çıktılarda duygusal bağlılıkta olduğu gibi olumlu etkilerde bulunur (Wasti, 2002: 526).

Normatif bağlılığın tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler (Allen ve Meyer, 1997'den aktaran Çetin, 2004: 98):

- Bu örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Yararıma olacaksa da şu anda bu üniversiteden ayrılmayı düşünmüyorum.
- Bu örgütü şu anda bırakırsam suçluluk hissederim.
- Yetiştirilme tarzım çalıştığım kuruma sadık olmayı gerektirir.

Özutku ve diğerleri (2008: 206) Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı buna



karşın normatif bağıllıkla düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Aile işletmelerinde yakın akraba ilişkilerinden dolayı çalışanların örgüte olan normatif bağıllık düzeyi yüksek olmaktadır. Özellikle, başka işletmelerde iş bulma alternatifi fazla olmasına rağmen yine de bulunduğu işletmede devam eden üst kademe yöneticiler bulunmaktadır. İşletmenin kötü günlerinde çalışanlarının işletmeye olan normatif bağıllıkları kendini iyice göstermektedir. Fakat üst kademedeki bir yöneticinin, kötü yönetimin olduğu, kendilerine uyarılar yapılmasına rağmen hataların devam ettirilerek iflasın eşiğine sürüklendiği aile işletmelerinde, sadece işletme sahiplerine olan akrabalık yakınlığının vermiş olduğu sorumlulukla hala çalışmaya devam etmesi yanlış bir tutumdur. Çünkü böylece işletmeyle birlikte kişinin de kariyeri tehlike altında kalacaktır. Türkiye’de sadece akraba ilişkilerindeki yakınlığın dikkate alınarak ortaklaşa kurulan işletmelerinin çoğu iflas etmektedir. Bu durum özellikle kardeşlerin birlikte kurduğu aile işletmelerinde görülmektedir. İşletmeyi yöneten büyük kardeşin hatalı yatırımları sonucunda iflas etme tehlikesiyle karşı karşıya kalan işletmede, diğer kardeşler bütün bu olumsuzluklara rağmen kendilerini işletmede çalışmaya mecbur hissetmektedirler.

Her bağıllık türü bireyi örgüte farklı bağlamaktadır. Duygusal bağıllıkta, örgütte kalma güdüsü isteğe; devamlılık bağıllığında, gereksinme ve normatif bağıllıkta yükümlülüğe dayanmaktadır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 90). Nedenleri farklı olduğundan her bağıllığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır.

### **3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

İşgörenlerin örgüte bağıllık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağıllığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur. Örgütsel bağıllığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağıllığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Çetin, 2004: 99):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini
- Rol belirliliği, rol çatışması
- Yapılan işin önemi, alınan destek
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma
- İş güvenliği, tanınma ve yabancılaşma
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik
- Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler literatürdeki genel kullanım doğrultusunda üç'e ayrılarak incelenecektir. Bunlar kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir (İnce ve Gül, 2005: 59). Örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenler, Northcraft ve Neale'in (1990) çalışmasından esinlenerek ortaya konulan aşağıda Tablo 8.'deki gibi özetlenebilir (Northcraft and Neale, 1990: 471).

**Tablo 8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri 2. Psikolojik Sözleşme 3. Kişisel Özellikler	1. İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim ve Liderlik 3. Ücret Düzeyi 4. Nezaret 5. Örgütsel Kültür 6. Örgütsel Adalet 7. Örgütsel Ödüller 8. Takım Çalışması 9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1. Yeni İş Bulma Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu 5. Sektörün Durumu

Kaynak: NORTHCRAFT, G.B. and M.A. NEALE (1990); *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Pres, Chicago.

### 3.4.1. Kişisel Faktörler

Genellikle örgütsel yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59).

**İş Beklentileri:** İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir. Özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde, çalışanların rol tanımlarının tam belli olmaması sıkça rastlanan problemler arasındadır. Bazı durumlar da patronun dahi birçok işi yapmak zorunda kaldığı görülmektedir. Aile işletmelerindeki bu rol belirsizlikleri örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

**Psikolojik Sözleşme:** Örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir.

**Kişisel Özellikler:** Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir. Özellikle, yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin işletmeye olan örgütsel bağlılıkları, eğitim seviyesi düşük olanlara göre daha az olmaktadır.

### 3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, nezaret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliğidir (Gül ve İnce, 2005: 70).

**İşin Niteliği ve Önemi:** Düşük seviyede çalışanlar için medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Özellikle yüksek statülü çalışanların, uluslararası konjoktürde, bilgisini geliştireceği ve çevresini genişletebileceği fırsatları sunan işletmelere olan örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Yönetim ve Liderlik:** Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Gözen, 2007: 62). Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Tepe yönetimine duyulan memnuniyet bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde araştırmalarda liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Kılıç, 2008: 87). Yönetim ve liderlik tarzı, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otoriter yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (İnce ve Gül, 2005: 72).

**Ücret Düzeyi:** Ücret açısından tatmin olan işgören işinde sürekli olarak kalmayı istemenin yanında örgütte daha verimli çalışabilecektir (Kılıç, 2008: 86). Ücret düzeyinin çalışanın beklediği seviyede veya üstünde olması özellikle çalışanın

devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Böylece çalışanın işletmeden aldığı ücret kendisini tatmin ettiğinden iş'ten ayrılma maliyetine katlanmayacaktır.

**Nezaret:** İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algulamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astların sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur (Varoğlu, 1993: 50). Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde, işletme sahiplerinin aileden olmayan profesyonel yöneticileri kendi iş alanları ile ilgili konularda karar alma sürecine çoğu zaman dâhil etmemeleri söz konusudur. Bu durumda yüksek kapasiteye sahip olmasına rağmen işletme sahiplerinin yanlış nezaretlerinden dolayı günü kurtarmak düşüncesiyle hareket eden birçok profesyonel yönetici aile işletmelerinde bulunmaktadır.

**Örgütsel Kültür:** Güçlü örgütsel kültüre sahip işletmelerin çalışanlarında motivasyon, örgütsel bağlılık, ve performans artışı olduğu, bunun yanında örgütten veya işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya konulmuştur (Erdem ve İşbaşı, 2001: 36). Kolektivist kültürden gelen çalışanların, yöneticiler, patronlar veya diğer çalışanlar nedeniyle, organizasyona olan bağlılıkları, bireyselci kültürden gelen çalışanların iş ve tazminatlarından dolayı organizasyona olan bağlılıklarına göre daha fazladır (Tekin, 2002: 71). Aile işletmelerinde, aile birliğinden doğan kuvvetin olması ve "biz" bilincinin kısa zamanda gelişmesinden dolayı güçlü bir kültürel yapı bulunmaktadır.

**Örgütsel Adalet:** Bireyler performansları karşılığında örgütlerin adil ve yansız çıktılar sağladığını algıladıklarında, örgüte daha fazla bağlanma eğilimindedirler (Demircan, 2003: 110). Aile işletmelerinin, 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 durumda ücret ve terfi sisteminde adaletsizliğin yaşanmasına neden olmaktadır (Acar, 2006: 73). Eşitsizliğin olduğu bu tarz uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

**Örgütsel Ödüller:** İşgörenin örgütten sağladığı ödüller (servis aracı sağlanması, öğlen yemeklerinin yeterli ve iyi olması, özel sağlık sigortası, avans, prim, terfi ve maaş artışı vb.) arttığında ve yatırımlar çoğaldığında buna bağlı olarak ta çalışanın örgütsel bağlılığı artacaktır (Kılıç, 2008: 89).

Örgütlerdeki takım çalışması ve işletmenin bulunduğu sektörün durumu da örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Bireyselliğin ön planda olduğu işlerde ve işgücü devir oranının yüksek olduğu sektörlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları genellikle düşük düzeyde olmaktadır.

### 3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

**Profesyonellik:** Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84–85). Aile işletmelerinde mal sahibi patronun, işletmenin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması, yani diğer yöneticileri karar alma sürecine katmaması ya da sadece güven duyduğu aile üyeleriyle beraber karar alması veya nihai kararı kendisinin vermesi önemli bir sorun teşkil etmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 180). Bu durum özellikle aile dışından olup da işletmede üst kademedede profesyonel yönetici olarak bulunan çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.

**Yeni İş Bulma Olanakları:** Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği, bu konuyu daha da önemli hale getirmektedir. Diğer bir deyişle, alternatif iş imkânlarının az olduğu ülkelerde birey örgütte çalışmayı istemediği bir durumda bile olsa iş bulamayacağına inandığı için örgütte kalmaya devam edebilmektedir. Alternatif iş imkânlarının az olmasının, işgörenlerin örgüte bağlanmasına neden olduğu konusunda fikir birliği vardır (Kılıç, 2008: 90).

İşletmenin bulunduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı da örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli örgüt dışı faktörlerdir. İnsanlarının

refah seviyesinin yüksek ve işsizlik oranının düşük olduğu ülkelerde, çalışanların özellikle örgüte olan devamlılık bağlılığının düşük olduğu görülmektedir. Çünkü çalışanların örgüte olan devamlılık bağlılıkları ile alternatif imkânlarla sahip olması arasında ters ilişki vardır. Yani çalışanların alternatif imkânları arttıkça örgüte olan devamlılık bağlılıkları azalmaktadır.

### 3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Yöneticiler, yüksek bağlılık gösteren işgörenlere sahip olmak isterler. Bunun nedeni, işletmenin hedeflerine doğru ilerlemesi sırasında karşılaşılan zorlukların ancak örgütün amaçlarına inanmış personelle aşabileceği kanısındır (Tekin, 2002: 73). Örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenler, işletmenin hedefleri ve değerleriyle özdeşleşirler ve bu değeri benimserler (Telman ve Ünsal, 2004: 241).

İşgörenin örgüte karşı göstermiş olduğu bağlılık düzeyleri, örgüte farklı şekilde yansiyarak olumlu veya olumsuz şekilde ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Düşük bağlılık derecesinin yararlı yanları olacağı gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları vardır. Düşük bağlılık derecesinin olumsuz yanları, iş devamsızlığına yol açması, geç gelme, işe özen göstermeme gibi durumlara neden olması sayılabilir. Düşük bağlılık derecesinin yararlı yanı ise, belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık derecesi düşük olan işgörenin orijinal ve yenilikçi fikirler ileri sürebilmeleridir. Diğer taraftan, yüksek bağlılık düzeyine sahip ve örgütünü bütünüyle benimseyen bir işgören, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime karşı koyma gibi unsurlara yol açabilmektedir (Yüksel, 1998: 160).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 94).

### 3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Konuya ilişkin literatür çerçevesinde örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi net bir biçimde ortaya koymak güçtür. Yapılan bazı araştırmalara göre bağlılık ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilirken bazı araştırmalarda ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığı veya negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Kılıç, 2008: 92).

Allen ve Meyer (1990)'a göre örgüte duygusal olarak bağlanan kişiler, örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri için bu amaca ve değerlere ulaşmasında örgütün yararına bir çaba harcayacaklar, dolayısıyla performansları yüksek olacaktır. Örgüte rasyonel olarak bağlananlar ise, örgütten ayrılmanın maliyetlerinden çekindikleri için kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görürler. Bu yüzden, rol gereklerinin üzerinde bir çaba harcama eğiliminde değillerdir. Dolayısıyla, performansları yüksek olmayacaktır (Tekin, 2002: 76).

Örgütsel bağlılık konusunda önemli çalışmaları bulunan Porter, konu ile ilgili bir sempozyumda üst düzey yöneticilere şu üç sorunun cevabını aktarmaktadır (Varoğlu, 1993: 1):

- i. Örgütün her kesimindeki işgörenlerde eşit düzeyde bağlılığa ihtiyaç duyar mısınız? Cevap: Hayır, örgüt hiyerarşisinde yukarı çıktıkça daha fazla bağlılığa ihtiyaç vardır.
- ii. Hangi tür işgörenden daha fazla bağlılık beklenir? Cevap: Yüksek performans gösterenden, çünkü yetersiz ve zayıf performans gösteren bireyin bağlılığı arzulanan bir durum değildir.
- iii. Örgütlerde ne zaman yüksek düzeyde bağlılığa ihtiyaç duyulur? Cevap: Örgütte kargaşa, çalkantı ve önemli değişimlerin yaşandığı dönemde ihtiyaç duyulur.



### 3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma- Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Bazı araştırmacıların özetlediği bulgularda; örgütsel bağlılığın hem devamsızlık hem de gecikme ile ilişkili olduğu ve bu sonucun bağlılığı yüksek olanların, örgütün değerleriyle uyumlu davranışlar içerisinde (işe geç gelmeme, zamanında raporlama vb. ) bulunacağı teorisini desteklediği belirtilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982'den aktaran Tekin, 2002: 75).

Devamsızlığın, örgüt açısından üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilediği, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre yüksek maliyetlere yol açtığı söylenebilir. Mathis ve Jackson (2000: 92) tarafından yapılan araştırmada devamsızlık, iradeli veya istekli olarak yapılan devamsızlık ve çalışanın elinde olmayan nedenlerden dolayı kaynaklanan irade dışı veya zorunlu devamsızlık olarak iki kısma ayrılmış ve iradeli olarak yapılan devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Aktaran Kılıç, 2008: 93).

### 3.5.3.Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı- İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini iş gücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile iş gücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise iş gücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise iş gücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 96–97).

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002: 32) duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin işgücü devri ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu ancak duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında daha kuvvetli ve negatif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Aile işletmelerinde patron ile çalışanlar arasında ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha samimidir. Çalışanlar, aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup daha fazla risk almaktadırlar. Aile işletmelerinde istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır (Ateş, 2005: 9). Büyük işletmelerde ekonomik krizde ilk başvurulanan işten çıkarma yöntemi, aile işletmelerinde çalışanla işletme arasında kurulan güven ortamıyla en son başvurulanan yöntem olması, çalışanların işlerinde daha özverili olmasını sağlamaktadır (Küçük, 2005: 209). Çalışanların örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkileyen örgütsel güven faktörünün, aile işletmelerinde yüksek olması çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

#### 3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Çalışma yaşamında, işgörenler üzerinde strese neden olan birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. Özellikle de işletmelerdeki rol belirsizliği ve rol çatışması stres kaynağı oluşturmaktadır.

Mathieu ve Zajac (1990: 181) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların, örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde liderlerin en çok dikkat etmesi gereken konulardan biri de aile içerisinde yaşanan problemlerin, profesyonel kuralların geçerli olduğu işletme ortamına taşınmamasıdır. Kurumsallaşmamış aile işletmelerinde aile içi çekişmelerden dolayı birbirlerine zıt giden yöneticilerin sürekli gereksiz çatışma içerisine girmeleri söz konusudur. Bu durum hem işletmenin faaliyetlerinin verimini olumsuz etkilemekte hem de yöneticilerde ve etrafındaki çalışanlarda olumsuz stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle, bu tarz kısır döngü içerisindeki çekişmelerden bunalan aile dışındaki profesyonel yöneticiler iş'ten ayrılmayı bile düşünmektedirler. Bazen aile içinde yaşanan sürekli çekişmelerden dolayı sıkılan aile üyelerinden biri de işletmede olan ortaklığına son verebilmektedir.

İşletmede çalışan kişilerin, işletmeye olan bağlılıklarının sağlanılmasında yönetici ve liderlere büyük iş düşmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında yönetici ve liderlerin alması gereken yönetsel önlemler şunlar olabilir (Gül ve İnce, 2005: 99–100):

- Yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olunması ve hiçbir çalışanın hakkının yenilmemesine dikkat edilmelidir. Zira yapılan araştırmalar göstermektedir ki yersiz, yetersiz ve yanlış uygulamalar çalışanların örgütlerine bağlılık göstermemelerinin temel nedenini teşkil etmektedir.
- Çalışanların beklentileri belirlenerek, bunları tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunulması,
- Örgütle, çalışanların amaçları arasında ahengin gerçekleştirilmesi,
- Mutlaka başarılı çalışanları ödüllendiren bir ödül sisteminin tesis edilmesi,
- Çalışanların performans değerlendirmeleri zamanında yapılmalı ve çalışanlara bildirilmeli
- Görev ve rol tanımlarının, çatışmaya yol açmadan örgüte bağlılık duygusu oluşturacak şekilde açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulması,
- Çalışanların önemli kararlarda fikirlerinin alınması, onlara da söz hakkı tanınması,
- Her bir çalışana birey olarak değer verildiği hissinin kazandırılması,
- Çalışanlara yaptıkları işin örgüt için ne denli önemli olduğu bilincinin kazandırılması,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılması,
- Sıcak bir çalışma ortamının tesis edilmesi,
- Sosyal faaliyetlerin organize edilmesi,
- Paylaşılan bir örgüt ikliminin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi,
- Görev ve sorumluluğa denk yetkilerin verilmesi,
- Çalışanlara görevlerin yerine getirilmesinde gerekli özerkliğin verilmesi gerekmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN AİLE İŞLETMELERİ ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde liderlik tarzını belirlemek, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya çıkış amaçlarını incelemek ve Denizli Organize Sanayi Bölgesinde, tekstil sektöründe, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu aile işletmelerinde araştırmaktır.

Bugünün rekabetçi ortamında işletmeler için liderlik ve örgütsel bağlılık çok önemli ve birbirini besleyen iki kavramdır. Örgütler işgörenlerini yönlendirecek ve onları işlerine motive edecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı zaman da örgütsel bağlılık da işgörenlerin işlerine motive olmaları açısından önemli bir kavramdır. Kuşkusuz işini sevmeyen, liderinin davranışından olumsuz etkilenen çalışanın verimliliği düşecek, bu da örgütün verimliliğinin düşmesine neden olacaktır.

Aile işletmeleri, Dünyada ve Türkiye’de ekonomik yönden önemli bir yere sahiptir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi işletmeler ya aile işletmesidir, ya da aile işletmesi olarak ticari hayata atılmış şirketlerin devamıdır.

Yukarıda kısaca önemi vurgulanan liderlik, örgütsel bağlılık ve aile işletmeleri kavramları hakkında literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Ancak, literatür taraması sonucunda, bu üç kavramın birlikte ele alınarak aralarındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışma, aile işletmelerinde çalışanın örgüte olan bağlılığının hangi liderlik tarzından nasıl etkilendiğini ortaya koyması açısından önemlidir. Böylece aile işletmelerinde liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerini

gözden geçirme ihtiyacı hissettiklerinde onlara rehber niteliğinde bir kaynak olacaktır. Yapılan bu çalışmanın literatüre ve uygulamalı araştırmalar boşluğuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRI

Araştırmanın bazı önemli sınırları bulunmaktadır. Araştırmanın Denizli’de sadece Organize Sanayi Bölgesi’ndeki tekstil işletmeleri üzerinde yapılması, araştırmanın il bazında sektörel genellenebilirliğini azaltmıştır. Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesi sayısının fazla olması ve araştırmanın çalışanlara yönelik olmasından dolayı, sektörel anlamda ana kütleyi yansıtacak örneklem oluşturmanın zorluğu düşünülerek, araştırma belirli bir bölgede faaliyet gösteren aile işletmelerine yapılmıştır.

Konunun sadece imalat sektörü içerisinde yer alan tekstil işletmelerine uygulanması, aile işletmeleri hakkında genellenebilir bir yorum getirmemizi sınırlandırmıştır. Çünkü, aile işletmesi olarak hizmet sektöründe de faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır. Buradaki çalışanların, liderlik davranışlarını algılamaları ve örgütsel bağlılıkları, imalat sektöründeki çalışanlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda araştırmada ilk olarak imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerindeki çalışanlara anket uygulanıp, bu iki sektördeki çalışanlar arasındaki farklılıkları analiz etmek amaçlanmıştır. Fakat Denizli’de, araştırmaya uygun hizmet sektöründeki aile işletmelerinden anketin uygulanmasına olumsuz cevap alınmasından dolayı, araştırma sadece imalat sektöründe bulunan tekstil işletmelerine uygulanmıştır.

Araştırmada değerlendirmeye alınan 322 anketten 82 tanesini dolduran çalışanların ve aynı zamanda değerlendirmeye alınmayarak iptal edilen 50 adet anketin 42’sini dolduran çalışanların eğitimlerinin ilköğretim düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle bu çalışanların, anketleri doldururken soruların anlaşılması konusunda yardımcı olunması halinde, araştırmanın güvenilirliğine olumlu katkıda bulunacağı tahmin edilmektedir. Fakat çalışmaya katılanların

sayılarının fazla olması, farklı mesailerde çalışıyor olmaları ve ne zaman anketi dolduracaklarının tam belli olmamasından dolayı, bu durum araştırmada gerçekleştirilmemiştir.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın hazırlanması sürecinde, öncelikle literatür taraması yapılmış; bu doğrultuda uluslararası ve ulusal süreli yayınlar, bilimsel kitaplar ve internet dokümanları kullanılarak metodoloji oluşturulmuştur. Kuramsal kısmın birinci, ikinci ve üçüncü bölümleri tamamlandıktan sonra, alan araştırması için anket tekniği uygulanarak gerekli veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Verilerin sağlıklı olarak alınabilmesi için çalışmanın evrenini oluşturan aile işletmelerine ait bilgiler, Denizli Ticaret Odası, Denizli Sanayi Odası ile Denizli Organize Sanayi Müdürlüğü'nden temin edilmiştir.

Araştırma aile işletmelerinde patron konumundaki yöneticilerin dışında bütün çalışanlara uygulanmıştır. Böylece işletmede alt-orta ve üst kademe pozisyonunda çalışan yöneticilerin liderlik davranışları ve bunun örgütsel bağlılıkla ilişkisi birlikte değerlendirilmiştir.

#### 4.3.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın evrenini, Denizli Organize Sanayi Bölgesi'ne kayıtlı ve çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu tekstil sektöründeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Evrenin Denizli ili genelinde alınmamasının nedeni, Denizli Sanayi Odasının 2007 yılı kayıtlarına göre, Denizlide faaliyet gösteren 550 tekstil firması bulunması ve bu kadar yüksek sayıdaki tekstil firmasını güvenilir bir şekilde yansıtabilecek örneklem evrenini oluşturma zorluğudur. Çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu firmaların seçilmesinin nedeni, liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye etki eden faktörleri daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilmektir. Hem bu sayede liderlik pozisyonu sadece firmanın sahibine verilmeyip aynı zamanda alt-orta ve üst kademesi yöneticilerinin de liderlik davranışları değerlendirilmiştir. Denizli Ticaret

odası verilerine göre Denizli'deki tekstil firmalarının %98,8'i aile işletmesi olma özelliğini taşımaktadır ([www.dto.org.tr](http://www.dto.org.tr)). Araştırmanın uygulama kısmının Denizli iline ait bir bölgede yapılmasında, bu durumun ve uzun yıllardır tekstil sektöründe faaliyet gösteren, belirli büyüklüğün üstünde olan firma sayısının fazla olmasının etkisi büyük olmuştur.

Denizli Organize Sanayi Müdürlüğü 2010 yılı verilerine göre, Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim halinde olan tekstil firma sayısı 88'dir ([www.dosb.org.tr](http://www.dosb.org.tr)). Yetkililerle yapılan görüşmenin neticesinde, Organize Sanayi Bölgesi'nde, tekstil sektöründeki çalışan sayısı ve dolaylı olarak 50 ve üzerinde çalışanın bulunduğu firma sayısı tespiti hakkında herhangi bir çalışmanın yapılmadığı öğrenilmiştir. Denizli Sanayi Odası'nın 2007 yılına ait olarak, Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firma sayısının 93, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olan firma sayısının 77 olduğu ve bu firmalarda çalışan kişi sayısının da 10000 civarında olduğunu belirten verilerine ulaşılmıştır ([www.dso.org.tr](http://www.dso.org.tr)). Anketin uygulamasının yapıldığı işletmelerin 2010 yılı Mart ayındaki çalışan sayısı ile aynı işletmelerin 2007 yılına ait olarak verilen çalışan sayıları karşılaştırılmış ve azalmanın olduğu fark edilmiştir. Bu durum Denizli Sanayi Odası'ndaki yetkililere iletilmiştir. Yetkililer de bu durumun gerekçeleri olarak; kapanmasına rağmen hala kayıtları bulunan işletmeler olduğunu, bununla birlikte 2008 yılında başlayıp 2009 yılının sonuna kadar devam eden küresel krizin, tekstil sektörüne olan yüksek orandaki olumsuz etkilerinden dolayı işletmelerin personel azaltılmasına gitmesi olarak açıklamışlardı. Bu nedenle 2010 Mart ayı itibarıyla çalışan sayısı 8000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Çalışmanın ana külesini, anket çalışanlara yönelik olduğundan, bölgede tekstil sektöründe, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu firmaların sektör içindeki toplam 8000 çalışmanı oluşturmaktadır.

N büyüklüğündeki sonlu bir ana kütle için belirli bir özelliği bilinen veya tahmin edilen oranına (p) göre örnekleme yapılmak istenirse örnek formülü

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-p)\sigma^2 + p(1-p)}, \text{ dir.}$$

Burada (p) üzerinde çalışılan özelliğin ana kütledeki oranıdır. P daha önceki araştırma veya deneyimlerden elde edilebileceği gibi sezgisel olarak tahmin edilebilir. Maksimum örnek hacmine ulaşmak için  $p=0,5$  alınmalıdır (Miran, 2003: 142-143). % 95 güven aralığı için  $Z=1,96$  \*  $\sigma_P = 0,05$ 'den  $\sigma_P = 0,02551$  bulunur. Formülde yerine konacak olursa çalışma için kullanılacak olan örnek hacmi

$$\frac{8.000 * 0,5 * 0,5}{[(8.000 - 1) * (0,02551)^2] + [0,5 * (1 - 0,5)]} \cong 363 \text{ 'dür.}$$

Çalışmanın örneklem kütlesi, çalışmaya uygun kıstastaki firmalar arasından basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Çalışma 2010 yılı Mart ayında gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3.2. Anket Formunun İçeriği ve Düzenlenmesi

Araştırmanın amacına uygun bir şekilde hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm'de çalışanların 11 adet demografik özellikleri sorulmaktadır. Bu demografik sorulardan 2, 7, 8, 9 ve 10. sorular açık uçlu sorulmuş ve daha sonra verilen cevaplar anlamlı bir şekilde gruplandırılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladığını ölçmek amacıyla bir anket oluşturulmuştur. Bu ankette kullanılan soruların oluşturulması için liderlik ilgili kaynaklar taranmış ve elde edilen bilgiler doğrultusunda anket soruları açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmıştır. Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları, klasik sınıflama içerisinde otoriter, tam serbesti tanıyan ve demokratik-katılımcı davranış tarzları olarak belirlenmiştir. Rue ve Byars (1980) davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan ve literatüre Iowa üniversitesi çalışmaları olarak geçen, 1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda tespit edilen liderlik tarzlarındaki ayrıma



dayandırılarak belirlenmiştir. Bu ankette, altı soru otoriter liderlik, sekiz soru demokratik-katılımcı liderlik ve altı soru tam serbesti tanıyan liderlik tarzını ölçen toplam 20 soru bulunmaktadır. Bu sorular, otoriter liderlik (1-4-7-10-13-17), demokratik-katılımcı liderlik (2-5-8-11-14-16-19-20) ve tam serbesti tanıyan liderlik (3-6-9-12-15-17) şeklinde anket içerisine dağıtılmıştır.

Anketin üçüncü bölümde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçen sorulardan oluşan bir anket bulunmaktadır. Bu anketteki sorular, Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçekleri olan; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ölçeklerinden alınmıştır. Ankette, beş soru duygusal bağlılık, beş soru devamlılık bağlılığı ve beş soru da normatif bağlılığı ölçen toplam 15 soru bulunmaktadır. Bu sorular, duygusal bağlılık (1-4-7-10-13), devamlılık bağlılığı (2-5-8-11-14) ve normatif bağlılık (3-6-9-12-15) şeklinde anket içerisine dağıtılmıştır.

Anketin hem ikinci bölümde çalışanların, yöneticilik davranışlarını nasıl algıladığı hem de üçüncü bölümde çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmeyle ilgili yer alan ifadelerde, 5'li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır.

Hazırlanan anket, doğrudan uygulama sürecine geçilmeden önce araştırmanın yapıldığı Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde, araştırmanın amacına uygun büyüklükte, tekstil sektöründeki aile işletmelerinden olan beş işletmenin insan kaynakları müdürleriyle görüşülmüştür. Bu görüşmede kendilerinden anketin içeriğinin değerlendirilmesi istenmiştir. Onlarda işletmelerinin sahipleriyle anketin içeriği hakkında görüşüp ve çalışanlarının profilini dikkate alarak şu tavsiyelerde bulunmuşlardır:

- Anketin demografik özellikler bölümünde yer alan ücret sorusunun işletme sahiplerinde yanlış anlamalara neden olabileceği ve bundan dolayı anketin işletmelerinde uygulanmasına soğuk bakacaklarını,

- Tekstil işletmeleri imalat sektöründe buldukları için, çalışanlarının yaklaşık %80'i üretim departmanında bulunmaktadır. Üretim departmanında ve özellikle işçi statüsünde çalışacak kişilerin seçiminde, eğitim seviyesi dikkate alınmadığı için, çalışanların çoğunun eğitim seviyesi ilköğretim düzeyindedir. Bu eğitim seviyesindeki çalışanların anket sorularını doğru bir şekilde algılamalarında problemler yaşanacağından, anketi işletmelerinde, çalışan sayıları fazla olmasına rağmen ancak belirli sayıda uygulayabileceklerini,
- Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan tekstil işletmeleri, ticaretlerinin büyük bir oranını ihracat yoluyla gerçekleştirmektedirler. Yurt dışında ticari ilişkide bulunan firmalar sık aralıklarla bu tekstil işletmelerini denetime tabi tutmaktadırlar. Bu dönemde işletmelerde aşırı yoğunluk olmaktadır. Bu yüzden anketlerin doldurulabilmesi için yeterli zamanın verilmesi gerektiğini ifade ettiler.

İnsan kaynakları müdürlerinin tavsiyeleri dikkate alınarak, araştırmanın amacına ulaşmaya engel bir durum teşkil etmeyeceği için anketin içerisinden ücret sorusu çıkartılmıştır. Çalışmanın örneklem kütesinin ana kütleyle temsil etme yeterliliğinde olması için daha fazla işletmeye ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### 4.3.3. Veri Toplama Süreci

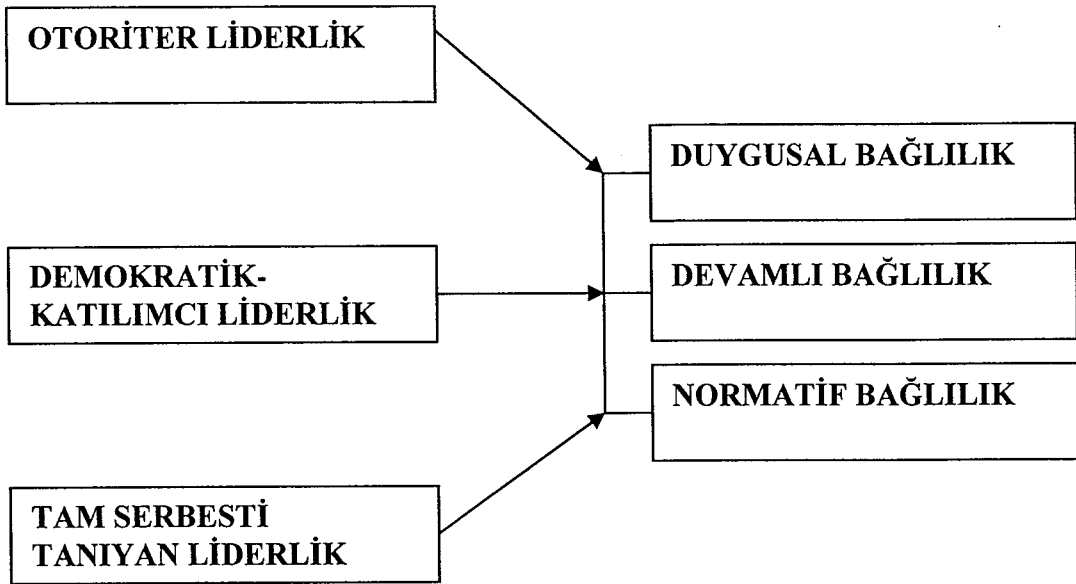
Anketin uygulama sürecinde, Denizli Organize Sanayi Bölgesi'ndeki araştırmaya uygun işletmelerin insan kaynakları müdürleri veya yetkili kişileriyle görüşmek için randevu alınmaya çalışılmıştır. 35 farklı işletmelerdeki yöneticilerle yapılan telefon görüşmelerinin neticesinde yedi yönetici direk anketi işletmelerinde uygulamayacaklarını söyleyerek randevu talebini kabul etmemiştir. Oniki yönetici anketi mail ortamından kendilerine gönderilmesini ve yönetim kurulunda görüşüldükten sonra cevap verebileceğini ifade etmiştir. onaltı yönetici de yüz yüze görüşme talebini kabul etmişlerdir. Yöneticilerle kurulan iletişimin neticesinde, ondokuz işletme yöneticisi anketi işletmelerinde uygulayabileceklerini ifade etmişlerdir. Anketi yapmayı kabul eden işletme yöneticilerinin büyük bir bölümü,

kendi işletmelerinin çalışanlarının memnuniyetini öğrenmek için işletme içerisinde yapmış oldukları anketlerde dahi yeterli çoğunluğu sağlayamadıklarını ifade edip ancak belirli miktarda anket uygulayabileceklerini söylemişlerdir.

Ondokuz işletmeye toplam 500 anket verilmiştir. İşletmelere bu anketleri doldurmaları için bir ay zaman tanınmıştır. Bu verilen anketlerden 372 tanesi geri dönmüş ve bunlardan 50 tanesinde, yanlış ve eksik anket doldurulduğu farkedilmiş ve değerlendirmeye 322 adet anket alınmıştır. Verilen anket sayısına oranla geri dönüşümün az olmasında, anketi uygulayacağız diyen üç işletmenin bir aydan fazla süre geçmesine rağmen anketleri işletmelerinde uygulamamalarının etkisi olmuştur. Geri dönüşümü olan anketlerden, geçersiz sayılan 50 anketi dolduran kişilerin çoğunluğunun eğitiminin ilköğretim düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir.

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler, SPSS 15.0 programından yararlanılarak istatistiksel veriler haline dönüştürülmüştür. Çalışmanın amacına uygun olarak çalışanların demografik özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla frekans dağılımı ve ankette kullanılan liderlik ve örgütsel bağlılık sorularının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Aile işletmelerinde liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık türünü ortaya koymak amacıyla, ankete katılanların liderlik ve örgütsel bağlılık sorularına vermiş olduğu cevapların ortalamaları alınmıştır. Aile işletmelerinde, liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla “ Regresyon analizi”, ikiden fazla grubun yer aldığı analizlerde farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla “Tek yönlü varyans analizi” ve iki grup arasındaki farklılığı test etmek için “Bağımsız t testi” yapılmış ve bu testlerin sonuçlarına göre yorumlamalara yer verilmiştir.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER



Şekil 5. Araştırma Modeli

Araştırmada hipotezler oluşturulurken araştırmanın amacı ile uyum içerisinde olmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda dokuz hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler şunlardır:

- *H<sub>0</sub>*: Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- *H<sub>0</sub>*: Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- *H<sub>0</sub>*: Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağılıkları arasında ilişki yoktur.
- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağılıkları arasında ilişki yoktur.
- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağılıkları arasında ilişki yoktur.
  
- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağılıkları arasında ilişki yoktur.
- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağılıkları arasında ilişki yoktur.
- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağılıkları arasında ilişki yoktur.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Değerlendirmeler üç kısımda ele alınacaktır. İlk kısımda çalışanların demografik özelliklerine ait veriler değerlendirilecek, ikinci kısımda çalışanların demografik özellikleri ile liderlik ve örgütsel bağlılık anketlerinde yer alan sorulara verdikleri cevaplarla ilgili değerlendirmeler yapılacak ve üçüncü kısımda kurulan hipotezlerle ilgili değerlendirmeler yer alacaktır.

##### 4.5.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Demografik özellikler ile ilgili veriler, frekans dağılım analiziyle oluşturulan tablolar yardımıyla aktarılmıştır.

**Tablo 9. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyetiniz	Kişi Sayısı	Yüzde
Bay	140	43,5
Bayan	182	56,5
Toplam	322	100,0

Tablo 9'da çalışanların cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Tablo 9. incelendiğinde ankete katılan çalışanların %43,5'inin (140 kişi) bay ve %56,5'inin de (182 kişi) bayan olduğu görülmektedir. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı, tekstil işletmelerindeki çalışanların cinsiyet dağılımı ile paralellik göstermektedir. Bu durumdan, tekstil işletmelerinde genellikle bayanların sayısının baylardan daha fazla olduğu sonucuna varılabilir. Tekstil sektöründe, bayanların rahatlıkla çalışabilecekleri iş koşulları mevcuttur.

**Tablo 10. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş Değerleri	Kişi Sayısı	Yüzde
18–23 arası	32	9,9
24–29 arası	93	28,9
30–35 arası	132	41,0
36–41 arası	43	13,4
42 ve üzeri	22	6,8
Toplam	322	100,0

Tablo 10’da görüldüğü gibi çalışanların %9,9’u (32 kişi) 18–23 yaşları arasında, %28,9’u (93 kişi) 24–29 yaşları arasında, %41,0’ı (132 kişi) 30–35 yaşları arasında, %13,4’ü (43 kişi) 36–41 yaşları arasında ve %6,8’i (22 kişi) 36–41 yaşları arasındadır. Bu verilerden çalışanların çoğunluğunun 30–35 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Araştırmanın uygulandığı işletmelerin kuruluş yıllarından günümüze ortalama 15 ile 20 yıl geçmiştir. Tekstil sektöründe iş’e başlama yaşının erkenden olması ve işgücü devir oranının düşük olmasından, işletmelerde kuruluşundan itibaren çalışmaya başlayan kişilerin iş’e hala devam ettikleri düşünülmektedir.

**Tablo 11. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Medeni Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	227	70,5
Bekâr	95	29,5
Toplam	322	100,0

Tablo 11’de görüldüğü gibi çalışanların %70,5’nin (227 kişi) medeni durumu evli ve %29,5’inin medeni durumu bekârdır. Bunda çalışanların büyük bir kısmının yaşının 25’den büyük olmasının ve bayan olmalarının etkisi büyüktür.

**Tablo 12. 'de Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	82	25,5
Lise	115	35,7
Önlisans	52	16,1
Lisans	68	21,1
Lisansüstü/Doktora	5	1,6
Toplam	322	100,0

Tablo 12'de görüldüğü gibi çalışanların %25,5'i (82 kişi) ilköğretim düzeyinde, %35,7'si (115 kişi) lise düzeyinde, %16,1'i (52 kişi) önlisans düzeyinde, %21,1'i (68 kişi) lisans düzeyinde ve %1,6'sı (5 kişi) lisansüstü/doktora düzeyindedir. Genellikle ilköğretim ve lise mezunları üretim departmanında, önlisans, lisans ve lisansüstü/doktora mezunlarının da önbüro'da veya departmanların şef ve bölüm müdürü pozisyonunda çalıştıkları gözlemlenmiştir. Fakat özellikle kurumsallaşmaya geçiş aşamasında olan aile işletmelerinin yöneticileriyle görüşmelerimizde işletmelerinin üretim departmanlarında en azından usta, ustabaşı ve şef pozisyonundaki çalışanlarının eğitim düzeyinin önlisans veya lisans düzeyine getirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bunda yeni çıkan teknolojik değişimlerle birlikte üretim departmanlarında kullanılan araç-gereçlerin (bilgisayar vb.) kullanımında zorlanması ve artık küreselleşme ile birlikte önemi artan sosyalleşme ve yeterli düzeyde astlarla kurulacak iletişime sahip olunması gibi faktörlerin etkisi olmuştur. Anketin doğru bir şekilde algılanması için, işletme yöneticilerinden anketleri dolduracak kişilerin genellikle lise ve üstünde eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasından tercih etmeleri istenmiştir. Fakat, işletme yöneticilerinin bu yönde gayretlerine rağmen, çalışanların çoğunun eğitim seviyelerinin ilköğretim düzeyinde olmalarından dolayı, anketi cevaplayan 82 kişinin ilköğretim düzeyinde oldukları görülmektedir.



**Tablo 13. Çalışanların İşletme İçerisinde Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı**

Bölümler	Kişi Sayısı	Yüzde
Üretim(satın alma-imalat-kalite kontrol- arge)	205	63,7
Muhasebe-Finansman	37	11,5
Personel-İnsan Kaynakları	20	6,2
Satış-Pazarlama	44	13,7
Diğer	16	5,0
Toplam	322	100,0

Tablo 13’de görüldüğü gibi çalışanların %63,7’si (205 kişi) üretim departmanında, %11,5’i (37 kişi) muhasebe-finansman departmanında, %6,2’si (20 kişi) personel-insan kaynakları departmanında, %13,7’si (44 kişi) satış-pazarlama departmanında ve %5,0’ı (16 kişi) diğer (güvenlik-çay ocağı-şoför) departmanlarda oldukları belirtilmektedir. Araştırmanın tekstil işletmelerinde çalışanların buldukları departmanlara göre dağılımı ile paralellik göstermesi geçerliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Tekstil işletmeleri emek-yoğun olarak faaliyetlerini gerçekleştirdikleri için çalışanlarının çoğu üretim departmanında bulunmaktadır.

**Tablo 14. Çalışanların İşletme İçerisinde Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı**

Pozisyonlar	Kişi Sayısı	Yüzde
İşçi	104	32,3
Usta veya Ustabaşı	35	10,9
Şef	52	16,1
Ön Büro Çalışanı	99	30,7
Bölüm Müdürü	32	9,9
Toplam	322	100,0

Tablo 14’de görüldüğü gibi çalışanların %32,3’ü (104 kişi) işçi pozisyonunda, %10,9’u (35 kişi) usta veya ustabaşı pozisyonunda, %16,1’i (52 kişi) şef pozisyonunda, %30,7’si (99 kişi) önbüro pozisyonunda ve %9,9’u bölüm müdürü pozisyonunda bulunmaktadır. Araştırmada, işletme içerisinde her türlü pozisyondaki çalışanlar buldukları için alt-orta ve üst kademedeki bütün yöneticilerin liderlik

davranışlarının birlikte değerlendirildiğini göstermektedir. Bununda araştırmanın geçerliliğine pozitif etkisi olmaktadır.

**Tablo 15. Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi (yıl)	Kişi Sayısı	Yüzde
0-2 arası	74	23,0
3-5 arası	87	27,0
6-8 arası	75	23,3
9-11 arası	40	12,4
11 ve üzeri	46	14,3
Toplam	322	100,0

Tablo 15’de görüldüğü gibi çalışanların %23,0’ı (74 kişi) 0-2 yıl arasında, %27,0’ı (87 kişi) 3-5 yıl arasında, %23,3’ü (75 kişi) 6-8 yıl arasında, %12,4’ü (40 kişi) 9-11 yıl arasında ve %14,3 (46 kişi) 11 ve üzeri yıl arasında bulunmaktadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun, işletmelerindeki yöneticilerinin davranışlarını değerlendirebilecek süreyi işletmelerinde geçirdikleri görülmektedir.

**Tablo 16. Çalışanların Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi (yıl)	Kişi Sayısı	Yüzde
0-4 arası	62	19,3
5-9 arası	115	35,7
10-14 arası	77	23,9
15-19 arası	44	13,7
20 ve üzeri	24	7,5
Toplam	322	100,0

Tablo 16’da görüldüğü gibi çalışanların %19,3’ü (62 kişi) 0-4 yıl arasında, %35,7’si (115 kişi) 5-9 yıl arasında, %23,9’u (77 kişi) 10-14 yıl arasında, %13,7’si (44 kişi) 15-19 yıl arasında ve %7,5’i (24 kişi) 20 ve üzeri yıl arasında bulunmaktadır. Bu durumda tekstil sektöründe işgücü devir oranının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu duruma aile işletmelerinin diğer işletmelere göre çalışanın

uzun süreli istihdamına daha fazla özen göstermesinin etkisi olmaktadır. Ayrıca tekstil sektöründe bayan çalışanların daha fazla olması, araştırmamıza katılanlarda olduğu gibi, işgücü devir oranının düşük olmasına sebep olmaktadır. Çünkü eğitim seviyesi düşük bayanlar, çalışabilecekleri iş alternatifleri az olduğundan, tekstil sektörü gibi iş koşulları bayanların çalışmalarına uygun olan işletmelerde uzun süre çalışmak istemektedirler. Literatürde işgücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında ters ilişki vardır. Yani bir işletmede veya sektörde, işgücü devir oranı yüksek ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olacağı, işgücü devir oranının düşük olduğu işletme veya sektörlerde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacaktır. Araştırmada, literatürdeki bu açıklamaya uygun sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı**

Çalışan Sayısı	Kişi Sayısı	Yüzde
50–99 arası	32	9,9
100–199 arası	97	30,1
200–299 arası	18	5,6
300–399 arası	33	10,2
400 ve üzeri	142	44,1
Toplam	322	100,0

Tablo 17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %9,9’u (32 kişi) 50–99 arasında, %30,1’i (97 kişi) 100–199 arasında, %5,6’sı (18 kişi) 200–299 arasında, %10,2’si (33 kişi) 300–399 arasında ve %44,1’i (142 kişi) 400 ve üzeri arasında çalışana sahip olmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarının 50 ve üzerinde olması, çalışmanın kapsamına uygun işletmelerin seçildiğini göstermektedir.

**Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş Değerleri	Kişi Sayısı	Yüzde
10–19 arası	165	51,2
20–29 arası	157	48,8
Toplam	322	100,0

Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %51,2’si (165 kişi) 10–19 yaş arasında ve %48,8’i (157 kişi) 20–29 yaş arasında bulunmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerin uzun yıllardır tekstil sektörünün içinde bulunduğunu göstermektedir.

#### 4.5.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergesidir (Dilek, 2005: 76).

Değişkenlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, liderlik ölçeğinin 0,691 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin 0,885 olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin anlam düzeyleri 0,70’e yakın ve büyük olması çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Analizlerde liderlikle ilgili soruların sorulardan 4 tanesi çalışmanın güvenilirliğini düşürmelerinden dolayı çıkarılmıştır. Bu sorulardan 2 tanesi otoriter liderlik soruları kapsamındadır. Bu soruların güvenilirliğinin düşük çıkmasının sebebi; anketin dolduran kişilerin bir kısmının yöneticilerinin liderlik davranışını, Rensis Likert’in sistem 4 Modelinde yapmış olduğu ayrıma göre değerlendirdiğimizde, otoriter-istismarcı bir kısmının da otoriter-babacan olarak algılanmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumda anketi dolduran kişilerin farklı cevaplar vermesine neden olmuştur. Analizlerde çıkartılan diğer 2 soru ise tam

serbesti tanıyan liderlik soruları kapsamındadır. Yine bu soruların anketi dolduran kişiler tarafından yanlış algılandığı fark edilmiştir.

#### 4.5.3. Ortalama

Tablo 19’da liderlik değişkenlerinin ortalamalarına baktığımızda 2,87 ile 3,50 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum aile işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışını daha çok otoriter algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bu duruma, araştırmanın yapıldığı işletmelerin teknik içerikli tekstil sektöründe olması, liderin davranışlarını otoriter olarak sergilemesine neden olmaktadır. Fakat Tablo 19 incelendiğinde çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışını otoriter liderlik kadar olmasa da aynı zamanda demokratik-katılımcı olarak algılamaktadırlar. Aile işletmelerinde yakın akraba ilişkilerinden dolayı, samimi ilişkilerin varlığı söz konusu olduğu için, yöneticiler çalışanlara karşı demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergilemişlerdir. Sonuç olarak çalışanlar yöneticilerin liderlik davranışını daha çok otoriter olarak algılamışlardır. Fakat bu sert bir otoriter liderlik tarzı değildir.

Ayrıca tam serbesti tanıyan liderlik değişkeninde yer alan sorulara katılımcıların 2,87 ortalama ile “Katılmıyorum” seçeneğine kısmen yakın cevaplar verdiği görülmektedir. Bu ise bize aile işletmelerinde çalışanların liderin davranışını tam serbesti tanıyan liderlik davranışı olarak algılamadıklarını göstermektedir. Aile işletmeleriyle ilgili literatür kaynaklarında da özellikle aile dışından olan profesyonel yöneticilerin de, liderin davranışını tam serbesti tanıyan olarak algılamadıkları görülmektedir.

**Tablo 19. Liderlik Değişkenlerinin Ortalamaları**

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR
Otoriter Liderlik	3,4984
Demokratik- Katılımcı Liderlik	3,2399
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	2,8680

Alınan ortalamaların, gerçekten çalışanların yöneticilerin liderlik davranışını farklı algıladıklarını göstermek için, liderlik değişkenleri üzerinde çift yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi değişkenler, anketi dolduranlar tarafından farklı algılanmıştır.

**Tablo 20. Liderlik Değişkenlerinin Anova Sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken</b>	Otoriter Liderlik		Demokratik Liderlik		Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	
	F	Anlam Düzeyi	F	Anlam Düzeyi	F	Anlam Düzeyi
Otoriter Liderlik	–	–	1,720	<b>0,056*</b>	0,961	0,490
Demokratik Liderlik	1,374	<b>0,098*</b>	–	–	3,898	<b>0,000*</b>
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	1,299	0,206	7,224	<b>0,000*</b>	–	–

\*0,10 Katsayı anlam düzeyi

Örgütsel bağlılık değişkenlerinin ortalamalarına baktığımızda 3,89 ile 2,72 arasında oldukları görünmektedir. Bu durum bize aile işletmelerinde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha çok duygusal ve normatif bağlılıklardan kaynaklandığını göstermektedir. Yaptığımız araştırma da, daha çok yöneticilerin otoriterlik liderlik davranışı sergilediği aile işletmelerinde, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek çıkmasının sebebi olarak; yakın akraba ilişkilerinin olması, otoriter liderlik davranışını sert olmaması ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu Türkiye’de çalışanların uzun süreli istihdamına önem veren işletme özelliğinde olmaları sayılabilir.

**Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Ortalamaları**

DEĞİŞKENLER	ORTALAMALAR
Duygusal Bağlılık	3,8870
Devamlılık Bağlılığı	2,7168
Normatif Bağlılık	3,7385

Alınan ortalamaların, gerçekten çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklı olduğunu göstermek için örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinde çift yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 22’de görüldüğü gibi değişkenler anketi dolduranlar tarafından farklı algılanmıştır.

**Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Anova Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	F	Anlam Düzeyi	F	Anlam Düzeyi	F	Anlam Düzeyi
Duygusal Bağlılık	–	–	4,507	<b>0,000</b>	40,691	<b>0,000</b>
Devamlılık Bağlılığı	7,318	<b>0,000</b>	–	–	9,275	<b>0,000</b>
Normatif Bağlılık	42,644	<b>0,000</b>	6,404	<b>0,000*</b>	–	–

\*0,10 Katsayı anlam düzeyi

#### 4.5.4. Farklılık Analizleri Sonucunda Ulaşılan Bulgular

Araştırmanın kitesini oluşturan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, bölüm, pozisyon gibi demografik özellikler ile liderlik davranışı algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki incelenmiş, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıkların olup olmadığı kurulan farklılık hipotezleri ile sınanmıştır. Demografik özelliklerin değişkenler üzerindeki etkisini ölçmek için “Bağımsız t testi” ve “ Tek yönlü varyans analizi” kullanılmıştır.

##### 4.5.4.1. Cinsiyet

Anketi cevaplayanların, cinsiyet faktörüne göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>*: Cinsiyete göre bağımsız değişkenlere bakış açısında fark yoktur.

*H<sub>1</sub>*: Cinsiyete göre bağımsız değişkenlere bakış açısında fark vardır.

**Tablo 23. Cinsiyet Faktörü İçin Bağımsız T Testi Tablosu**

		Varyans Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		Frekans	Anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Seviyesi (iki taraflı)
Otoriter Liderlik	Eşit	1,883	,171	,908	320	,364
	Eşit Değil			,891	274,272	,374
Demokratik Liderlik	Eşit	3,536	,061	-1,991	320	,047
	Eşit Değil			-1,955	275,761	,052
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	Eşit	1,681	,196	1,203	320	,230
	Eşit Değil			1,180	274,792	,239
Duygusal Bağlılık	Eşit	2,907	,089	1,144	320	,254
	Eşit Değil			1,123	275,566	,263
Devamlılık Bağlılığı	Eşit	,042	,838	1,282	320	,201
	Eşit Değil			1,275	293,307	,203
Normatif Bağlılık	Eşit	2,272	,133	1,535	320	,126
	Eşit Değil			1,516	283,531	,131



Tablo 23’de cinsiyet faktörünün değişkenler üzerindeki etkisinin “Bağımsız t testi” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Demokratik-katılımcı liderlik davranışının algılanışında 0,047 değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle sadece demokratik-katılımcı liderlik değişkeni için  $H_1$  hipotezi, diğer değişkenler için  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Bu duruma bayanların baylara oranla liderin davranışını daha demokratik-katılımcı olarak algılamasının etkisi olmuştur.

#### 4.5.4.2. Yaş

Anketi cevaplayanların, yaş düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

$H_0$ : Yaş düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

$H_1$ : Yaş düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 24. Yaş Düzeyi Faktörü İçin Anova Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	2,920	4	,730	1,257	,287
	Gruplar içi Toplam	184,172 187,092	317 321	,581		
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	,932	4	,233	,614	,653
	Gruplar içi Toplam	120,317 121,249	317 321	,380		
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	,569	4	,142	,416	,797
	Gruplar içi Toplam	108,321 108,891	317 321	,342		
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,575	4	,144	,218	,929
	Gruplar içi Toplam	209,470 210,045	317 321	,661		
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar Arası	2,293	4	,573	,796	,528
	Gruplar içi Toplam	228,276 230,569	317 321	,720		
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	,296	4	,074	,130	,971
	Gruplar içi Toplam	179,887 180,182	317 321	,567		

Tablo 24’de görüldüğü gibi yaş düzeyine bağlı olarak bütün değişkenlerin anlamlılık değerleri 0,05’den büyüktür. Bu durumda yaş düzeyi değişkenler üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı için  $H_0$  kabul edilir.

#### 4.5.4.3. Medeni Durum

Anketi cevaplayanların, medeni durumlarına göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

$H_0$ : Medeni durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

$H_1$ : Medeni durumuna göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 25. Medeni Durum İçin Bağımsız T Testi Tablosu**

		Varyans Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		Frekans	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Seviyesi (iki tarafı)
Otoriter Liderlik	Eşit	1,613	,205	-1,073	320	,284
	Eşit Değil			-1,025	274,272	,307
Demokratik Liderlik	Eşit	3,975	,047	320	320	,680
	Eşit Değil			-192,189	275,761	,668
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	Eşit	5,635	,018	320	320	,595
	Eşit Değil			221,869	274,792	,558
Duygusal Bağlılık	Eşit	4,331	,038	320	320	,162
	Eşit Değil			185,133	275,566	,124
Devamlılık Bağlılığı	Eşit	,087	,768	320	320	,921
	Eşit Değil			221,488	293,307	,919
Normatif Bağlılık	Eşit	5,245	,023	1,535	320	,498
	Eşit Değil			1,516	283,531	,456

Tablo 25’de görüldüğü gibi medeni duruma bağlı olarak bütün değişkenlerin anlamlılık değerleri 0,05’den büyüktür. Bu durumda medeni durum değişkenler üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı için  $H_0$  kabul edilir.

#### 4.5.4.4. Eğitim Durumu

Anketi cevaplayanların, eğitim düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

*Ho*: Eğitim düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

*H<sub>1</sub>*: Eğitim düzeylerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır

**Tablo 26. Eğitim Düzeyi İçin Anova Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	2,874	4	,718	1,236	,295
	Gruplar içi	184,218	317	,581		
	Toplam	187,092	321			
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	1,912	4	,478	1,270	,282
	Gruplar içi	119,337	317	,376		
	Toplam	121,249	321			
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	Gruplar Arası	2,388	4	,597	1,777	,133
	Gruplar içi	106,503	317	,336		
	Toplam	108,891	321			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	3,197	4	,799	1,225	,300
	Gruplar içi	206,849	317	,653		
	Toplam	210,045	321			
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar Arası	22,086	4	5,521	8,395	,000
	Gruplar içi	208,484	317	,658		
	Toplam	230,569	321			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	1,273	4	,318	,564	,689
	Gruplar içi	178,910	317	,564		
	Toplam	180,182	321			

Tablo 26’da eğitim düzeyinin değişkenler üzerindeki etkisinin “Tek yönlü varyans” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Çalışanların devamlılık bağlılığında 0,000 değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle sadece devamlılık bağlılığı değişkeni için *H<sub>1</sub>* hipotezi, diğer değişkenler için *Ho* hipotezi kabul edilir. Bu farkın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını görebilmek için Duncan testi yapılmış ve sonuçlar tablo 27.’de gösterilmiştir.

**Tablo 27. Eğitim Düzeyi İle Devamlılık Bağlılığına Ait Duncan Testi İstatistiği**

Eğitim Düzeyi	N	Alpha = .05	
		1	2
Lisans	68	2,4206	
Lisansüstü/Doktora	5	2,4800	
Önlisans	52	2,5692	
Lise	115	2,6696	2,6696
İlköğretim	82		3,1366
Anlam Düzeyi		,388	,072

Tablo 27 incelendiğinde, gruplar arası farkın eğitim düzeyi lisans, lisansüstü/doktora ve önlisans düzeyinde olan grupların puanlarının, eğitim düzeyi lise ve ilköğretim olan grupların puanlarından düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu durum lisans, lisansüstü/doktora ve önlisans düzeyinde olan çalışanların işletmeye olan devamlılık bağlılığının, eğitim düzeyi lise ve ilköğretim olan çalışanların devamlılık bağlılığından düşük olduğunu göstermektedir. Literatürde de genelde eğitim düzeyi yüksek olanların eğitim düzeyi düşük olanlara nispeten devamlılık bağlılığının düşük olduğu ifade edilmektedir. Çünkü, eğitim düzeyi yüksek olanların iş bulma alternatifinin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde görmektedirler. İşletmeden ilk ayrılanlar, nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlar olmaktadır.

#### 4..5.4..5. Çalışılan Bölüm

Anketi cevaplayanların, çalıştıkları bölümlere göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

*Ho*: Çalışılan bölüme göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

*H<sub>1</sub>*: Çalışılan bölüme göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 28. Çalışılan Bölüm İçin Anova Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	5,603	4	1,401	3,840	,005
	Gruplar içi	115,646	317	,365		
	Toplam	121,249	321			
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	9,663	4	2,416	4,316	,002
	Gruplar içi	177,429	317	,560		
	Toplam	187,092	321			
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	Gruplar Arası	2,875	4	,719	2,149	,075
	Gruplar içi	106,015	317	,334		
	Toplam	108,891	321			
Duyusal Bağlılık	Gruplar Arası	,538	4	,134	,203	,936
	Gruplar içi	209,507	317	,661		
	Toplam	210,045	321			
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar Arası	9,941	4	2,485	3,571	,007
	Gruplar içi	220,628	317	,696		
	Toplam	230,569	321			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	1,324	4	,331	,587	,673
	Gruplar içi	178,859	317	,564		
	Toplam	180,182	321			

Tablo 28’de çalışılan bölümün değişkenler üzerindeki etkisinin “Tek yönlü varyans” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Çalışanların otoriter liderlik, demokratik liderlik davranışını algılayışları ve devamlılık bağlılıkları düzeyi 0,05 değerine eşit veya küçük olduğundan anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle otoriter liderlik, demokratik liderlik ve devamlı bağlılık değişkenleri için *H<sub>1</sub>* hipotezi, diğer değişkenler için *Ho* hipotezi kabul edilir. Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için Duncan testi yapılmış ve sonuçlar tablo 29, 30 ve 31. üzerinde gösterilmiştir.

**Tablo 29. Çalışılan Bölüm İle Otoriter Liderliğe Ait Duncan Testi İstatistiği**

Çalışılan Bölüm	N	Alpha = .05	
		1	2
Satış-Pazarlama	44	3,2670	
Personel-İnsan Kaynakları	20	3,3875	
Diğer	16	3,3906	
Üretim(satın alma-imalat-kalite kontrol-arge)	205	3,5183	3,5183
Muhasebe-Finansman	37		3,7703
Anlam Düzeyi		,145	,108

Tablo 29 incelendiğinde, gruplar arası farkın, çalışılan bölümün satış-pazarlama, personel-insan kaynakları ve diğer (şoför, çay ocağı, güvenlik) olduğu grupların puanlarının, çalışılan bölümün üretim ve muhasebe-finance olduğu gruplara göre daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu durum satış-pazarlama, personel-insan kaynakları ve diğer bölümlerde çalışanların, buldukları işletmelerdeki yöneticilerinin liderlik davranışını, üretim ve muhasebe bölümlerinde çalışanlara göre daha az otoriter algıladıklarını göstermektedir. Buradan üretim ve muhasebe-finance bölümlerinin daha teknik içerikli olması, liderin davranışlarını otoriter olarak sergilemesine neden olmaktadır.

**Tablo 30. Çalışılan Bölüm İle Demokratik Liderliğe Ait Duncan Testi İstatistiği**

Çalışılan Bölüm	N	Alpha = .05		
		1	2	3
Muhasebe-Finansman	37	2,8412		
Satış-Pazarlama	44	3,1932	3,1932	
Üretim(satın alma-imalat-kalite kontrol-arge)	205		3,2732	3,2732
Personel-İnsan Kaynakları	20		3,3938	3,3938
Diğer	16			3,6719
Anlam Düzeyi		,070	,332	,051

Tablo 30 incelendiğinde, gruplar arası farkın, çalışılan bölümün muhasebe-finance ve satış-pazarlamanın olduğu grupların puanlarının düşük, üretim bölümündeki grubun puanının orta ve personel-insan kaynakları ve diğer (şoför-çay

ocağı, güvenlik) bölümlerinde bulunan grupların puanın diğer gruplardan yüksek olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Personel-insan kaynakları bölümündeki çalışanların, buldukları işletmelerdeki yöneticilerin liderlik davranışlarını, muhasebe-finance, üretim ve satış-pazarlama bölümlerindeki çalışanlara göre daha yüksek düzeyde demokratik-katılımcı tarz olarak algıladıkları görülmektedir. Satış-pazarlama bölümünde çalışanların yöneticilerinin davranışlarını düşük seviyede demokratik-katılımcı algılamalarına, bu alanda sürekli değişim ve yenilik yaşandığından, çalışanların yöneticilerinden kendilerini daha serbest hissedecekleri çalışma ortamı oluşturma beklentilerinin yüksek olması neden olmaktadır. Bu da tam karşılanamayınca, çalışanlar yöneticilerini daha az demokratik-katılımcı olarak algılamaktadırlar.

**Tablo 31. Çalışılan Bölüm İle Devamlılık Bağlılığına Ait Duncan Testi İstatistiği**

Çalışılan Bölüm	N	Alpha = .05		
		1	2	3
Satış-Pazarlama	44	2,3591		
Muhasebe-Finance	37	2,5135	2,5135	
Üretim(satın alma- imalat-kalite kontrol- arje)	205	2,7980	2,7980	2,7980
Personel-İnsan Kaynakları	20		2,8300	2,8300
Diğer	16			2,9875
Anlam Düzeyi		,054	,168	,412

Tablo 31 incelendiğinde, gruplar arası farkın, çalışılan bölümün satış-pazarlama, muhasebe-finance ve üretim olduğu grupların puanlarının personel-insan kaynakları bölümünden daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu durum, personel-insan kaynakları bölümünde çalışanların işletmelerine olan devamlılık bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunda personel-insan kaynakları bölümlerinde çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha demokratik-katılımcı bulmaları, işletmelerine olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Ayrıca, özellikle tekstil sektöründe satış-pazarlama, muhasebe-finance ve üretim bölümünde çalışanların, personel-insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre daha fazla iş bulma alternatifine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumda etkisi söz konusu olabilmektedir.

#### 4.5.4.6. Çalışılan Pozisyon

Anketi cevaplayanların, çalıştıkları pozisyona göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

*Ho*: Çalışılan pozisyona göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

*Hi*: Çalışılan pozisyona göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 32. Çalışılan Pozisyon İçin Anova Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	,973	4	,243	,641	,633
	Gruplar içi	120,276	317	,379		
	Toplam	121,249	321			
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	2,591	4	,648	1,113	,350
	Gruplar içi	184,501	317	,582		
	Toplam	187,092	321			
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	1,365	4	,341	1,006	,405
	Gruplar içi	107,526	317	,339		
	Toplam	108,891	321			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	2,620	4	,655	1,001	,407
	Gruplar içi	207,425	317	,654		
	Toplam	210,045	321			
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar Arası	12,130	4	3,032	4,401	,002
	Gruplar içi	218,440	317	,689		
	Toplam	230,569	321			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	2,539	4	,635	1,133	,341
	Gruplar içi	177,644	317	,560		
	Toplam	180,182	321			

Tablo 32’de, çalışılan bölümün değişkenler üzerindeki etkisinin “Tek yönlü varyans” ile analiz edilmiş sonuçları yer almaktadır. Çalışanların devamlılık bağlılığında 0,002 değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle sadece devamlılık bağlılığı değişkeni için *H<sub>1</sub>* hipotezi, diğer değişkenler için *H<sub>0</sub>* hipotezi kabul edilir. Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için Duncan testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 33’de gösterilmiştir.



**Tablo 33. Çalışılan Pozisyon İle Devamlılık Bağlılığına Ait Duncan Testi İstatistiği**

Çalışılan Pozisyon	N	Alpha = .05	
		1	2
Ön Büro Çalışanı	99	2,4566	
Bölüm Müdürü	32	2,6625	2,6625
Şef	52	2,7231	2,7231
Usta veya Ustabaşı	35		2,8914
İşçi	104		2,9192
Anlam Düzeyi		,129	,159

Tablo 33 incelendiğinde, gruplar arası farkın çalışılan pozisyonun ön büro, bölüm müdürü ve şef olduğu grupların puanlarının, çalışılan pozisyonun usta veya ustabaşı ve işçi olduğu grupların puanlarından düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Çalışılan pozisyonun usta veya ustabaşı ve işçi olduğu grupların işletmelerine olan devamlılık bağlılıklarının, çalışılan pozisyonun ön büro, bölüm müdürü ve şef olduğu gruplarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu duruma ön büro, bölüm müdürü ve şef pozisyonundaki çalışanların daha fazla iş bulma alternatifine sahip olmaları neden olmaktadır.

#### 4.5.4.7. İşletmede Çalışma Süresi

Anketi cevaplayanların, işletmede çalışma süresine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

*Ho*: İşletmede çalışma süresine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

*H1*: İşletmede çalışma süresine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 34. İşletmede Çalışma Süresi İçin Anova Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	,194	4	,048	,127	,973
	Gruplar içi	121,056	317	,382		
	Toplam	121,249	321			
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	2,846	4	,711	1,224	,300
	Gruplar içi	184,246	317	,581		
	Toplam	187,092	321			
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Gruplar Arası	1,764	4	,441	1,305	,268
	Gruplar içi	107,126	317	,338		
	Toplam	108,891	321			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	3,110	4	,777	1,191	,315
	Gruplar içi	206,936	317	,653		
	Toplam	210,045	321			
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar Arası	3,653	4	,913	1,276	,279
	Gruplar içi	226,917	317	,716		
	Toplam	230,569	321			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	3,160	4	,790	1,415	,229
	Gruplar içi	177,023	317	,558		
	Toplam	180,182	321			

Tablo 34’de işletmede çalışma süresinin değişkenler üzerindeki etkisinin anlamlılık değerlerinin 0,05’den büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda işletmede çalışma süresi, değişkenler üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı için *Ho* kabul edilir.

#### 4.5.4. 8. Sektörde Çalışma Süresi

Anketi cevaplayanların, sektörde çalışma sürelerine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığına ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

*Ho*: Sektörde çalışma süresine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yoktur.

*H1*: İşletmede çalışma süresine göre bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark vardır.

**Tablo 35. Sektörde Çalışma Süresi İçin Anova Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	,643	4	,161	,422	,792
	Gruplar içi Toplam	120,606 121,249	317 321	,380		
Demokratik Liderlik	Gruplar Arası	,710	4	,178	,302	,877
	Gruplar içi Toplam	186,382 187,092	317 321	,588		
Tam Serbesti Tanyan Liderlik	Gruplar Arası	,769	4	,192	,564	,689
	Gruplar içi Toplam	108,121 108,891	317 321	,341		
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	2,329	4	,582	,888	,471
	Gruplar içi Toplam	207,717 210,045	317 321	,655		
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar Arası	2,786	4	,697	,969	,424
	Gruplar içi Toplam	227,783 230,569	317 321	,719		
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	4,285	4	1,071	1,931	,105
	Gruplar içi Toplam	175,897 180,182	317 321	,555		

Tablo 35'de sektörde çalışma süresinin değişkenler üzerindeki anlamlılık değerlerinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda sektörde çalışma süresi, değişkenler üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığı için *Ho* kabul edilir.

#### 4.5.5. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren bir analiz yöntemidir. Örneğin “yemek yeme” ile “kilo alma” arasındaki ilişki regresyon analizi ile ölçülebilir ([www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com)). Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır

Tablo 35’de liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Araştırmanın hipotezleri tablo 35’deki sonuçlara göre değerlendirilmektedir.

- *H<sub>0</sub>*: Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35 incelendiğinde, aile işletmelerinde otoriter liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin 0,459 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05’den büyük olduğu için *H<sub>0</sub>* kabul edilir. Literatür araştırmalarında da genellikle otoriter liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında ilişki olmadığını, ilişki olduğu zamanda bunun negatif yönde bir etkilemeye sebep olduğu ifade edilmektedir.

- *H<sub>0</sub>*: Aile işletmelerinde, çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlı bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35 incelendiğinde, aile işletmelerinde otoriter liderlik ile devamlı bağlılık arasındaki ilişkinin 0,343 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05’den büyük olduğu için *H<sub>0</sub>* kabul edilir. Literatür araştırmalarında da genellikle otoriter liderlik tarzları ile devamlı bağlılık arasında ilişki olmadığını, ilişki olduğu zamanda bunun negatif yönde bir etkilemeye sebep olduğu ifade edilmektedir.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35 incelendiğinde, aile işletmelerinde otoriter liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin 0,859 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05'den büyük olduğu için *Ho* kabul edilir. Literatür araştırmalarında da genellikle otoriter liderlik tarzları ile normatif bağlılık arasında ilişki olmadığını, ilişki olduğu zamanda bunun negatif yönde bir etkilemeye sebep olduğu ifade edilmektedir.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35 incelendiğinde, aile işletmelerinde demokratik liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin 0,000 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için *Ho* reddedilir. Literatür araştırmalarında da genellikle, örgütteki tepe yönetiminin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması, bu tür önerilere değer vermesi ve çalışanın örgüt ve iş ile ilgili her türlü konu ve kararlara katılmasının sağlanması, duygusal bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35 incelendiğinde, aile işletmelerinde demokratik liderlik ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin 0,000 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için *Ho* reddedilir. Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, örgütsel bağlılık da artış, devamsızlıklarda ve

çatışmalarda azalma, personel devir hızında düşüş gözlemlenmiştir. Özellikle personel devir hızının düşük olduğu işletmelerde devamlılık bağlılığı yüksek çıkmaktadır. Çalışanların uzun zamanlı istihdamına önem veren aile işletmelerinde yaptığımız araştırmada da bu durum kendini göstermektedir.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35. incelendiğinde, aile işletmelerinde demokratik liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin 0,000 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için *Ho* reddedilir. Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, çalışanın işletmeye olan ahlaki değerlerinde artış olduğu gözlemlenmiştir. Bunun neticesinde yöneticilerin demokratik liderlik davranışları arttıkça normatif bağlılıklarının da artacağı ifade edilmektedir.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35. incelendiğinde, aile işletmelerinde tam serbesti tanıyan liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin 0,000 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için *Ho* reddedilir. Çalışanların kendilerini serbest hissettikleri, baskıdan uzak ve kendilerinden sürekli kapasitelerinin üstünde performansın beklenmediği liderlik davranışlarına karşı duygusal bağlılıkları yüksek düzeyde olmaktadır.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlı bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35. incelendiğinde, aile işletmelerinde tam serbesti tanıyan liderlik ile devamlılık bağlılıkları arasındaki ilişkinin 0,000 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için *Ho* reddedilir. Aile işletmelerinde genelde akraba ilişkilerini olumlu etkisiyle, çalışanlarına karşı uzun süreli istihdam politikası olduğundan, çalışanların devamlılık bağlılıkları orta düzeyde olmaktadır. Bu duruma artı olarak, çalışanlara karşı tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzının sergilenmesi, çalışanları devamlılık bağlılıklarını arttırmaktadır.

- *Ho*: Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35. incelendiğinde, aile işletmelerinde serbestliğe dayalı liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin 0,000 anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi 0,05'den küçük olduğu için *Ho* reddedilir. Yöneticilerin, çalışanların değerlerine müdahale etmeyen tam serbesti tanıyan liderlik davranışı göstermeleri, çalışanların normatif bağlılığını olumlu etkilemektedir.

Tablo 36. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Duygusal Bağlılık			Devamlı Bağlılık			Normatif Bağlılık		
	$\beta$	Anlam Düzeyi	R	$\beta$	Anlam Düzeyi	R	$\beta$	Anlam Düzeyi	R
Otoriter Liderlik	-0,054	0,459	0,41	0,073	0,343	0,053	0,012	0,859	0,10
Demokratik-Katılımcı Liderlik	0,539	0,000**	0,51	0,366	0,000**	0,33	0,434	0,000**	0,44
Serbestliğe Dayalı Liderlik	0,418	0,000**	0,30	0,304	0,000**	0,21	0,264	0,000**	0,20

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı



**Tablo 37. Hipotezlerin Kabul veya Red Durumu Özeti**

<b>İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL VEYA RED DURUMU</b>
Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>KABUL</b>
Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>KABUL</b>
Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>KABUL</b>
Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>RED</b>
Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>RED</b>
Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>RED</b>
Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>RED</b>
Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	<b>RED</b>
Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında ilişki yoktur.	<b>RED</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinde liderlik, aile üyeleri ile profesyonel çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, çabalarını koordine etmek, onlara yol açmak, yeri geldiğinde cesur kararlar verebilmek ve aile kadar işi, iş kadar aileyi göz önünde bulundurabilmektir. Aile işletmelerinde liderlik, genellikle aile üyelerinin oynadığı iş liderliği rolüdür. Çekirdekten gelen kardeşlerden biri genellikle liderlik özelliğine sahip olmaktadır. Bu kişi ailenin kararlarını yönlendirmede etkili olmakta ve işletmenin hızlı bir şekilde büyümesine öncülük etmektedir.

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, hangi liderlik tarzının daha etkin ya da en uygun olduğu konusunda yapılmış çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Yapılan bütün bu çalışmaların hemen hemen hepsinde farklı sonuçlar alınmış ve dolayısıyla da liderlikle ilgili birçok teori ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu nedenle, liderlik tarzının etkinliğinin birçok faktöre bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, yapılan bu gözlem ve araştırmaların çoğunda kabul edilen ortak görüş; liderin çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olduğudur. Bu durum, çalışanların liderden olumlu veya olumsuz etkilenmelerinin, örgüte olan bağlılık düzeyine yansıtacağı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemlerden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık, örgüt yönetimlerine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle, örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık, pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır.

Aile işletmelerindeki yöneticilerin, liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerini ölçmek üzere hazırlanan anket soruları, Denizli

Organize Sanayisi'nde bulunan, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu tekstil sektöründeki aile işletmelerinin çalışanlarına uygulanmıştır.

Analizlerde kullanılan liderlik sorularını içeren anketin 0,69 ve örgütsel bağlılık sorularını içeren anketin de 0,88 değerleriyle güvenilir oldukları belirlenmiştir.

Ankete katılan kişilerin sorulara vermiş oldukları cevapların ortalamaları alınmıştır. Ortalamaların geçerliliğini ortaya koymak için değişkenlere çif yönlü varyans analiz uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

- Çalışanlar yöneticilerin liderlik davranışını daha çok otoriter olarak algılamışlardır. Fakat bu sert bir otoriter liderlik tarzı değildir. Ayrıca aile işletmelerinde çalışanların liderin davranışını tam serbesti tanıyan liderlik davranışı olarak algılamadıklarını görülmüştür. Aile işletmeleriyle ilgili literatür kaynaklarında da özellikle aile dışından olan profesyonel yöneticilerin, liderin davranışını tam serbesti tanıyan olarak algılamadıkları görülmektedir.
- Aile işletmelerinde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha çok duygusal ve normatif bağlılıklardan kaynaklandığını görülmüştür. Yaptığımız araştırma da daha çok yöneticilerin otoriterlik liderlik davranışı sergilediği aile işletmelerinde, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek çıkmasına; yakın akraba ilişkilerinin olması, otoriter liderlik davranışını sert olmaması ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu Türkiye'de çalışanların uzun süreli istihdamına önem veren işletme özelliğinde olmaları neden olmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, bölüm, pozisyon gibi demografik özellikler ile liderlik davranışı algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki incelenmiş demografik özelliklere göre anlamlı farklılıkların olup olmadığı kurulan farksızlık hipotezleri ile sınanmıştır. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

- Cinsiyet faktörü olarak sadece, bayanların baylara oranla yöneticilerin liderlik davranışını daha demokratik-katılımcı olarak algılamaktadırlar. Yaş düzeyi ve Medeni durum değişkenler üzerinde anlamlı farklılığa neden olmamıştır.
- Eğitim düzeyinin sadece devamlılık bağlılığı değişkeni üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu görülmüştür. Bu durum lisans, lisansüstü/doktora ve önlisans düzeyinde olan çalışanların, işletmeye olan devamlılık bağlılığının, eğitim düzeyi lise ve ilköğretim olan çalışanların devamlılık bağlılığından düşük olduğunu göstermektedir. Literatürde de genelde eğitim düzeyi yüksek olanların, eğitim düzeyi düşük olanlara nispeten devamlılık bağlılığının düşük olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek olanların iş bulma alternatifleri daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde görmektedirler. İşletmeden ilk ayrılanlar, nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır.
- Çalışılan bölümün, otoriter ve demokratik liderlikler ile devamlılık bağlılığı değişkenleri üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu görülmüştür. Otoriter liderlik davranışının farklı algılanmasına; satış-pazarlama, personel-insan kaynakları bölümünde çalışanların, buldukları işletmelerdeki yöneticilerinin liderlik davranışını, üretim ve muhasebe bölümlerindeki çalışanlara göre daha az otoriter algılamaları sebep olmuştur. Buradan üretim ve muhasebe-finance bölümlerinin daha teknik içerikli olması, liderin davranışlarını otoriter olarak sergilemesine neden olduğu sonucuna varılmaktadır. Demokratik liderlik davranışının farklı algılanmasında; personel-insan kaynakları bölümünde çalışanların buldukları işletmelerdeki yöneticilerin liderlik davranışlarını, muhasebe-finance, üretim ve satış-pazarlama bölümlerine göre daha yüksek düzeyde demokratik tarz olarak algıladıkları görülmektedir. Satış-pazarlama bölümünde çalışanların yöneticilerinin davranışlarını düşük seviyede demokratik-katılımcı algılamalarına, bu alanda sürekli değişim ve yenilik yaşandığından

çalışanların yöneticilerinden kendilerini daha serbest hissedecekleri çalışma ortamı oluşturma beklentilerinin yüksek olması neden olmaktadır. Bu da tam karşılanamayınca çalışanlar yöneticilerini daha az demokratik-katılımcı olarak algılamaktadırlar. Devamlılık bağlılığının farklı algılanmasında, çalışılan bölümün, satış-pazarlama, muhasebe-finance ve üretim olduğu grupların puanlarının personel-insan kaynakları bölümünden daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu durum, personel-insan kaynakları bölümünde çalışanların işletmelerine olan devamlılık bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunda personel-insan kaynakları bölümlerinde çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha demokratik bulmaları, işletmelerine olan bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Ayrıca özellikle tekstil sektöründe satış-pazarlama, muhasebe-finance ve üretim bölümünde çalışanların, personel-insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre daha fazla iş bulma alternatifine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumda etkisi söz konusu olabilmektedir.

- Çalışılan pozisyonun sadece devamlılık bağlılığı değişkeni üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu görülmüştür. Çalışılan pozisyonun usta veya ustabaşı ve işçi olduğu grupların işletmelerine olan devamlılık bağlılıklarının, çalışılan pozisyonun ön büro, bölüm müdürü ve şef olduğu gruplarınkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna ön büro, bölüm müdürü ve şef pozisyonundaki çalışanların daha fazla iş bulma alternatifine sahip olmaları neden olmaktadır.
- İşletmede ve sektörde çalışma süresinin değişkenler üzerinde anlamlı farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Yani çalışanların çalıştıkları işletme ve buldukları sektöre bağlı olarak liderlik ve örgütsel bağlılık anketindeki sorulara vermiş oldukları cevaplarda herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizinin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

- Aile işletmelerinde, çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal, devamlı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatür araştırmalarında da genellikle otoriter liderlik tarzları ile duygusal bağlılık arasında ilişki olmadığını, ilişki olduğu zamanda bunun negatif yönde bir etkilemeye sebep olduğu ifade edilmektedir.
- Aile işletmelerinde, çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Literatür araştırmalarında da genellikle, örgütteki tepe yönetiminin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması, bu tür önerilere değer vermesi ve çalışanın örgüt ve iş ile ilgili her türlü konu ve kararlara katılmasını sağlamanın duygusal bağlılığı arttırdığını ifade edilmektedir.
- Aile işletmelerinde, çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların fikrinin alınması, kararlara katılımlarının sağlanması ve örgütsel bağlılık da artış, devamsızlıklarda ve çatışmalarda azalma, personel devir hızında düşüş gözlemlenmiştir. Özellikle personel devir hızının düşük olduğu işletmelerde devamlılık bağlılığı yüksek çıkmaktadır. Çalışanların uzun zamanlı istihdamına önem veren aile işletmelerinde yaptığımız araştırmada da bu durum kendini göstermektedir.
- Aile işletmelerinde, çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği gibi işyeri kuralları konusunda,

çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, çalışanın işletmeye olan ahlaki değerlerinde artış olduğu gözlemlenmiştir. Bunun neticesinde yöneticilerin demokratik liderlik davranışları arttıkça normatif bağlılıklarının da artacağı ifade edilmektedir.

- Aile işletmelerinde, çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların kendilerini serbest hissettikleri, baskıdan uzak, kendilerinden sürekli kapasitelerinin üstünde performansın beklenmediği liderlik davranışlarına karşı, duygusal bağlılıkları yüksek düzeyde olmaktadır.
- Aile işletmelerinde, çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Aile işletmelerinde genelde akraba ilişkilerini olumlu etkisiyle çalışanlarına karşı uzun süreli istihdam politikası olmasından dolayı çalışanların devamlılık bağlılığı orta düzeydedir. Bu duruma artı olarak çalışanlara karşı tam serbesti tanıyan liderlik tarzının uygulanması çalışanların devamlılık bağlılıklarını arttırmaktadır.
- Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin çalışanların değerlerine müdahale etmeyen tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların normatif bağlılığını olumlu etkilemektedir.

Yapılan çalışmanın sonucunda öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

- Araştırma, sadece tekstil sektöründe bulunan aile işletmeleri üzerine yapılmıştır. Aile işletmelerinde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi hakkında, farklı sektörlerde yapılacak araştırmalarla daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir. Çünkü her sektörün kendine özgü farklılıkları bulunmaktadır.

- Özellikle belirli büyüklüğe gelmiş aile işletmelerinin karşısına değişen ve gelişen çevre şartlarına daha rahat uyum sağlayabilmeleri için kurumsallaşma olgusu çıkmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsal alt yapıya sahip olabilmeleri içinde, aile içinden yeterliliği sağlanamayan bölümlere, dışarıdan profesyonel yönetici getirmeleri gerekmektedir. İşletme için hayati önem taşıyan pozisyonlara getirilen profesyonel yöneticilerin, hem kendi potansiyellerini kullanabilmeleri hem de örgüte olan bağlılıklarının artması, büyük ölçüde işletmenin sahibi konumundaki üst kademe aile yöneticilerinin liderlik davranışına bağlı olmaktadır.
- Çalışmada, aile işletmelerinde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya çıkış amaçları ortaya koyulmuştur. Kâr amaçlı kurulan işletmelerde, liderin amacı bütün çalışanların örgütsel bağlılığı arttırmak olmamalıdır. Bu yüzden liderin, performansı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilecek davranışlar sergilemesi işletmeye daha faydalı olacaktır. Aile işletmelerinde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çalışanın performansına olan etkisinin incelenmesi üzerine yapılacak araştırmaların, aile işletmesindeki yöneticilere büyük faydası olacaktır.
- Aile işletmelerindeki yöneticilerin, yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olmaları gerekmektedir. Özellikle yakın akrabaların çalışan olarak bulunduğu aile işletmelerinde, bu durum büyük önem taşımaktadır. Aile üyelerine ve yakın akrabalara sürekli tolerans tanındığının diğer çalışanlar tarafından fark edilmesi, lidere olan güveni azaltacak ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir.



## KAYNAKÇA

ACAR, A. Cevat (1997); *Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma*, 21. Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul.

ACAR, Günseli. (2006); *Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir'de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

ACROFF, R.L. (1999); *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, Oxford University Pres, New York.

AK, Bihder GÜNGÖR (2010); *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

AKAT, İlter, Gönül BUDAK VE Gülay BUDAK (2002); *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

AKİŞ, Yeşim Toduk (2004); *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yönetim Dizisi, İstanbul.

ALAYOĞLU, Nihat (2003); *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, No: 42.

ALPKAN, Lütfihak, Hakan DİLEK ve Recep BOZLAĞAN (2005); *Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri*, Savunma Bilimleri Dergisi, Sayı: 4.

ARICIOĞLU, M. Atilla, Arif YILDIZ ve Turan PAKSOY (2008); *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Değerlendirmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

ARIKAN, Sema (2001); "Liderlik", *Yönetim ve Organizasyon*, Salih GÜNEY (Ed), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ATEŞ, Özgür (2005); *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, 1. Baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

AYDINER, Tülay (2008); *Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

BALAY, Refik (2000); *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BALCI, Ali (2003); *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

BALEKOĞLU, Feriha (1992); *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BALTAŞ, Acar (2000); *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BARAZ, Barış (2008); *Aile İşletmelerinin Algularıyla İnovasyon*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

BAYRAM, Levent (2006); *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59.

BAYSAL, A.C. ve M. PAKSOY (1999); *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, Sayı:1.

BEDELAN, A. (1989); *Organizational Behaviour*, The Dryden Pres, Orlando.

BERBER, Aykut (2000); *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı 36.

BERBEROĞLU, G. (2003); *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayını, No.1268, Eskişehir.

BLAU, G. (1985); *The Measurement and Prediction of Career Commitment*, Journal of Occupational Psychology, Vol:58.

BLOCK, Lory (2003); *The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation*, The Leadership & Organization Development Journal, 24/6,

BRODBECK, Felix C., Michael FRESE ve Staffan AKERBLUM (2000); *Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:73.

CAFOĞLU, Zühal (1997); *Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, Cilt 1, İstanbul.

CAN, Halil (2005); *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CARSRUD, A. L. (2004); *Understanding the Complex Relationships Between Family, Business, And Ownership*, Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.

ÇİNEL, Mehmet Ozan (2008); *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

ÇAKIR, Tülin (2002); *Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

ÇAMKÖY, Ayşe R. (2007); *İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ÇELİK, Kazım (2000); "Örgütsel Kontrol", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Cevat ELMA ve Kamile DEMİR (Ed), Anı Yayıncılık, Ankara.

ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004); *Örgütsel Bağlılık ve Kültür*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÇOROĞLU, Coşkun (2003); *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.

ÇÖL, Güner (2004); *İnsan Kaynaklarında Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*, Cilt. 6. Sayı:2.

DAFT, Richard L. (1994); *Management*, 3th Ed. International Ed., The Dryden Pres, New York.

DALGIN Taner (2008); *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

DEMİRCAN, Nigar (2003); *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

DEMİROĞLU, Gülşah (2002); *Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DUBİN, R., J.E CHAMPOUX and L.W PORTER (1975); *Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers*, Administrative Science Quarterly, Vol:20.

DURMAZ, Türkan (2005); *Sağlık Kuruluşlarında Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EFİL, İsmail (1996); *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, Bursa.

ERASLAN, Levent.(2004); *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, Yıl: 32.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2004); *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (1996); *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EREN, Erol (2004); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EREN, Erol (2005); *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul.

ERDEM, Orhan ve Metin DİKİCİ (2009); *Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı 29.

ERDEM, Ferda ve Janset Özen İşbaşı (2000); *Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven Mi? Optimum Güven Mi?*, Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.

FINDIKÇI, İlhami (2005); *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

GENÇ, Nurullah (2004); *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GENÇ, Nurullah, Ahu GÜZEL ve Esra PAMUKOĞLU (2006); *Aile İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Sahip Yönetici-Personel Yönetici Arasındaki Tutum Farkları*, 2. Aile İşletme Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

GOLEMAN, D. (2002); *Lideri Lider Yapan Nedir?*, Harvard Business Review, (Çev: Nurettin El Hüseyini), Mess Yayınları, İstanbul.

GÖKER, A. ve T. ÜÇÖK (2006); *Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

GÖZEN, Emine Dağdeviren (2007); *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

GÜÇLÜ Hatice (2006); *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

GÜLEN, Dilek (2005); *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bu süreçte Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

GÜNVER, Bahar Akingüç (2006); *Aile İşletmeleri ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

HUNT, W. John (1994); *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*, Çeviren: Mesut Omdan, Öteki Yayınlar, Ankara.

İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL (2005); *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

İRAZ, Rıfat ve Göksel ŞİMŞEK (2004); *Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi*, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 4, Sayı 7.

KANE, Thomas and Trueman TREMBLE (2000); *Transformational Leadership Effects at Different Levels of The Army*, Military Psychology, 12(2).

KAPLAN TOSUN, Elif (2002); *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

KARAMAN, Abdullah (1999); *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

KARPUZOĞLU, Ebru (2004); *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Dördüncü Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.

KAŞMER, Tezcan (2009); *Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

KEÇECİOĞLU, Tamer (1998); *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, İstanbul.

KILIÇ, Gonca (2008); *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KILIÇ, Gülten (2006); *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

KILINÇ, Taner (1997); *Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, Cilt 2, İstanbul.

KIRIM, Arman (2003); *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2003); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2005); *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.

KÜÇÜK, Orhan (2005); *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.

MATHIEU, J. E and D. M. ZAJAC (1990); *A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Orgazational Commitment*, Psychological Bullettin, Vol: 108, No:2



MEYER John P ve Natalie J ALLEN (1991); *A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Sayı: 1, No: 1.

MEYER, John P. ve Natelie J. ALLEN (1997); *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application Thousand Oaks*, Sage Publications, California.

MEYER, J. P., D. J. STANLEY, L. HERSCOVITHCH and D. N. TOPOLNYTSKY (2002); *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences*, Journal of Vocational Behavior, Vol: 61.

MİRAN, Bülent (2003); *Temel İstatistik*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.

MOTTAZ, C. J. (1989); *An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups*, Journal of Vocational Behavior, Vol:28, No:3.

MUCUK, İsmet (2003); *Modern İşletmecilik*, 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

NORTHCAFT, G.B. and M.A. NEALE (1990); *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Pres: Chicago.

OKTAY, Ercan ve Hasan GÜL (2003); *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 10.

ORGAN, Dennis W ve W. Clay HAMNER (1982); *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Revised Edition, Business Publications, Inc.Plano, Texas.

ÖKTEM, M. Kemal (1993); *Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve Todaie'de Bir Uygulama*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 2.

ÖLÇER, Ferit ve Adnan ÖZYILMAZ (2008); *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Seçkin Yayınları, Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003); *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt:18, Sayı:2.

ÖZEL, Mustafa (1995); *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayıncılık, İstanbul.

ÖZTOP, İlknur (2008); *Liderlik ve Örgüt Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu ilişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

ÖZTÜRK, (2003); *İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

ÖZUTKU, Hatice, Veysel AĞCA ve Esin CEVRİOĞLU (2008); *Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Amprik Bir İnceleme*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:22, Sayı 2.

PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK (2000); *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara.

PELİT, Elbeyi, Yasin BOYLU ve Evren GÜÇER (2007); *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Dergisi, Sayı:1.

ROBBINS, Stephen P. (1994); *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev: Sevgi Özgür, Sistem Yayıncılık.

ROSEN, Robert H. (1998); *İnsan Yönetimi*, Çev: G.BULUT, MESS Yayınları, İstanbul.

SAĞLAM ARI, Güler (2003); *Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?*, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2.

SEMERCİÖZ, Fatih. ve Evren AYRANCI (2008); *Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerine Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi*, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

SİĞRI, Ünsal (2007); *İş görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı:2.

SÖKMEN, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Amprik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

STEERS, R.M. (2002); *Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment* C. R. COOPER (Ed).Fundamentals of Organizational Behavior, Sage Publications, London.

ŞAHİN, Ali, Handan TEMİZEL ve Erhan ÖRSELLİ (2004); *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın No: 108.

ŞİMŞEK, M.Şerif (2005); *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya.

ŞİMŞEK, M.Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK (2003); *Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.

TAŞKIRAN, Erkan (2005); *Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

TAYYAH, Basma ve Muhammet TARIQ (2001); *Development of An Indigenous Organizational Commitment Questionnaire*, Pakistan Journal Psychological Researh, Pro Quest Psychology Journals, Vol:16, No:31.

TEKARSLAN, Erdal, Tanıl KILINÇ, Hüner ŞENCAN ve A.Can BAYSAL (1989); *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Filiz Yayıncılık, İstanbul.

TEKARSLAN, Erdal ve Can BAYSAL (1996); *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2.Bası, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.

TEKİN, Ahmet (2002); *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TEKİN, Mahmut (2004); *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005); *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, No:1.

TELMAN, Nursel ve Pınar ÜNSAL (2004); *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

TERZİ, Ali ve Türker KURT (2005); *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, Milli Eğitim Üç Aylık Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:33, Sayı:166.

TİKİCİ, M. ve O. ULUYOL (2006); *Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider- Yönetici" Önerisi*, 2. Aile İşletme Kongresi Kongre Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.

ÜLGEN, Hayri ve Kadri MİRZE (2007); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

VAROĞLU, D. (1993); *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

WASTI, Arzu (2002); *Affective and Continuance Commitment To The Organization:Test of An Integrated Model in The Turkish Context*, International Journal of Intercultural Relations, Vol: 26.

YALÇIN, Azmi ve Rıdvan GÜNEL (2004); *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, 1. Aile İşletmesi Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul.

YILDIRIM, Ahmet Faruk (2007); *Türkiye Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engellenen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

YUKL, Gary (1994); *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc. Englewood Clitia, New York.

YÜKSEL, Öznur (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.

ZEL, Uğur (2006); *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara.

ZIMMERER, T. W. ve N. M. SCARBOROUGH (1996); *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.

[www.tdk.gov.tr/sozluk.html](http://www.tdk.gov.tr/sozluk.html), (Erisim tarihi: 10.12 2009).

[www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com) (Erişim Tarihi: 07.04.2010).

[www.dosb.org.tr](http://www.dosb.org.tr) (Erişim Tarihi: 08.03.2010).

[www.dso.org.tr](http://www.dso.org.tr) (Erişim Tarihi: 24.12.2009).

[www.dto.org.tr](http://www.dto.org.tr) (Erişim Tarihi: 24.12.2009).

[www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr) (Erişim Tarihi: 12.03.2010).

## EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “ **Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**” yı amaçlayan **yüksek lisans tezi** için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler **kesinlikle** araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nedim YILDIZ  
Muğla Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
E-mail: [nedim.yildiz@hotmail.com](mailto:nedim.yildiz@hotmail.com)

**Danışman**  
Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU  
Muğla Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

*Lütfen durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.*

1.Cinsiyetiniz: ( )Bay ( )Bayan

2.Yaşınız: .....(Lütfen Belirtiniz)

3.Medeni Durumunuz: ( )Evli ( )Bekâr

4.Eğitim Durumunuz: ( )İlköğretim ( )Lise ( )Önlisans ( )Lisans ( )Lisansüstü/Doktora

5.İşletmede Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz:( )Üretim(satın alma-imalat-kalite kont-ar-ge)  
( )Muhasebe-Finansman ( )Personel-İnsan Kaynakları ( )Satış-Pazarlama  
( )Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)

6.İşletmedeki Pozisyonunuz: ( )İşçi ( )Usta veya Ustabaşı ( )Şef ( )Ön Büro Çalışanı  
( )Bölüm Müdürü ( )Diğer.....(Lütfen Belirtiniz)

7. Bu İşletmede Çalışma Süreniz Ne kadardır?.....yıl.....ay(Lütfen Belirtiniz)

8. Bu Sektörde Çalışma Süreniz Ne kadardır?.....yıl.....ay(Lütfen Belirtiniz)

9. İşletmenizin Çalışan Sayısı.....(Lütfen Belirtiniz)

10. İşletmenizin Yaşı.....(Lütfen Belirtiniz)

## II. BÖLÜM: LİDERLİK ANKETİ

Sayın Katılımcı,  Lütfen verilen ölçek yardımıyla her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı gösteren sayıya işaret koyunuz ve her soruya <b>bir tek</b> cevap veriniz. Çalışmamız olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen soruları içtenlikle, <b>gerçekte(filiyatda)</b> nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde yanıtlayınız.  <b>BU İŞLETMEDE GENELDE YÖNETİCİLER...</b>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1- Astarları yönetim dışındaki konularla ilgilenir.					
2- Astarlarını karar alma sürecine dâhil eder.	1	2	3	4	5
3- Karar vermede kararlıdır.					
4- Karar verir ve verdiği kararları astlarına bildirir.	1	2	3	4	5
5- Astarlarını çalıştırdıkları işleri bilgilendirir ve yönlendirir.					
6- İhtiyaç hissedildiğinde ortada yoktur.	1	2	3	4	5
7- Çalıştırdıkları astları yönetimsiz bırakmaz ve sorumluluk yükler.					
8- Alınan kararların önemini açıklar.	1	2	3	4	5
9- Astarlarını yönetmede istediği kadar özgürlük verir.					
10- Disiplin kurmak amacıyla astlarının eleştirilerine müsaade etmez.	1	2	3	4	5
11- Çalışanların işleri hakkında kararlar almaz.					
12- Yetkili olduğunu göstermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
13- Astarların eğitim ve işleri hakkında kararlar almaz.					
14- Astarları etkileyen kararları çalışanların görüşlerini alarak verir.	1	2	3	4	5
15- Her zaman bir yönde kararlar almaz ve kararlar almaz.					
16- Harekete geçmeden önce astlarına danışır.	1	2	3	4	5
17- Her kararın astları için bir sorumluluğu vardır.					
18- Serbest karar alabilen eğitimli ve sorumluluk sahibi astlar seçer.	1	2	3	4	5
19- Her şeyi sorumluluk altına sokmaz.					
20- Karar alma sürecine tüm astlarını katar.	1	2	3	4	5



### III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Sayın Katılımcı,  Lütfen verilen ölçek yardımıyla her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı gösteren sayıya işaret koyunuz ve her soruya <b>bir tek cevap</b> veriniz. Çalışmamız olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen soruları içtenlikle, <b>gerçekte(fiiliyatta)</b> nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde yanıtlayınız.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1- Bu işletme benim için önemli bir yer. (Sizden beklenen cevap)					
2- Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam.	1	2	3	4	5
3- Benim için işletme sadece işle çalıştığım kurumdan ibaret. (Sizden beklenen cevap)					
4- Bu işletmede çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
5- Bu işletmede çalışırken aldığım eğitimlere değer veriyordum.					
6- Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğimi inanıyorum.	1	2	3	4	5
7- Bu işletmede çalıştığım sürece aldığım eğitimlerime değer veriyordum.					
8- Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğim de hayatım alt üst olur.	1	2	3	4	5
9- Bu işletme benim için önemli bir yer. (Sizden beklenen cevap)					
10- Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
11- Bu işletmeye bağlı olarak öğrenemeyeceğim hiçbir şey öğrenemiyordum.					
12- Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
13- Bu işletmede çalışırken aldığım eğitimlere değer veriyordum.					
14- Maaşım yeterince yüksek diğer kurumlardan bu kadar maaş alamam.	1	2	3	4	5
15- Bu işletme benim için önemli bir yer. (Sizden beklenen cevap)					

Çalışma sonuçları hakkında bilgi istiyorsanız;

e-mail adresiniz.....

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nedim YILDIZ

Doğum Yeri : Karakoçan/ ELAZIĞ

Doğum Yılı : 1983

Medeni Hali : Bekâr

### EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 1997–2000 Elazığ Balakgazi Lisesi

Lisans : 2000–2006 Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce