

**AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA\***

*A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAMILY BUSINESSES*

**Öğr. Gör.Nedim YILDIZ**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ula Ali Koçman MYO, nedimyildiz@mu.edu.tr, Muğla/Türkiye

**Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU**

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, tasunakutlu@ybu.edu.tr, Muğla/Türkiye

**ÖZ**

Bu çalışmanın amacı; araştırma kapsamına alınan aile işletmelerinde liderlik tarzını belirlemek, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ortaya çıkış nedenlerini incelemektir. Bu amaca uygun olarak Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde, tekstil sektöründe, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu aile işletmelerine anket uygulanmış, araştırma 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 sınanmıştır. 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 normatif biçimindedir. Araştırma hipotezlerinin sınanması 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 davranışlarının artmasına paralel olarak çalışanların örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları da artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Liderlik, Örgütsel Bağlılık

**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the style of leadership in family businesses, to examine the reasons for the emergence of the relationship in leadership and organizational commitment. 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.

\* Bu çalışma "Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans Tezinin bir kısmından hazırlanmıştır.

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 benovolent 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.

**Keywords:** Family Business, Leadership, Organizational Commitment

## 1. GİRİŞ

Dünya'da ve Türkiye'de aile işletmeleri ekonomik yönden önemli bir konuma sahiptir. 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 gerçekleştirmesi 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. Aile işletmelerinde liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin öncelikle dikkat etmeleri gereken konuların başında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak gelmelidir. 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). 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.

## 2. AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri; işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının, belli bir ailenin üyelerinden oluştuğu yapılar olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2003: 17). 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). 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 istekleri olarak sayılabilir (Tekin, 2004: 25).

Aile işletmelerinin gelişim süreçleri, literatürde genellikle dört aşama şeklinde yer almaktadır (Karpuzoğlu, 2004). 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.

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, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılması amacını desteklemektedir (Karpuzoğlu, 2004: 114–115).

Kurumsallaşma aşaması özellikle aile işletmeleri için rahatlıkla uyum sağlayabilecekleri bir değişim değildir. Uzun yıllar aile karakteristiğine uygun bir şekilde yönetilen işletmeler, kendilerine yabancı olan bir yönetim tarzına geçmekte zorlanmaktadır. Nitekim araştırmanın yapıldığı Denizli ilinde kurumsallaşma aşamasına geçiş için gerekli olan altyapı hazırlıkları yapılmadan ve 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. 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. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK

Globe çalışması liderliği; “bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti” olarak tanımlar (Brodbeck, Frese ve Akerblom). 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, 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 (Fındıkcı, 2005: 231).

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.

Aile işletmelerinde yaşanan 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. Aile işletmelerindeki yöneticilerin en çok kullandıkları liderlik davranışı ise görev liderliğidir. Aile işletmelerinin özellikle kuruluş ve büyüme aşamasında liderler daha çok iş odaklı faaliyetler ilişkisinde bulunmaktadır. Görev liderliği; işin 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 işletmelerinde, ikinci nesil aile üyesi olan, hem aileden gelen iş tecrübesi ve girişimcilik özelliklerine sahip, hem de profesyonel anlamda işletmenin faaliyette bulunduğu alanla ilgili üst düzey eğitim almış yöneticilerin liderlik davranışlarının ekip liderliğine uygun olduğu görülmektedir.

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 (Fındıkcı, 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. Aile işletmelerinde üst yönetim de genellikle aile üyeleri olduğundan 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. Kurumsallaşma sürecine geçmiş aile işletmeleri incelendiğinde, bunların işletmelerinin çoğu bölümünde bunu başarıyla gerçekleştirdikleri görülmektedir. 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 yapılamayacağını bilmektedir.

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

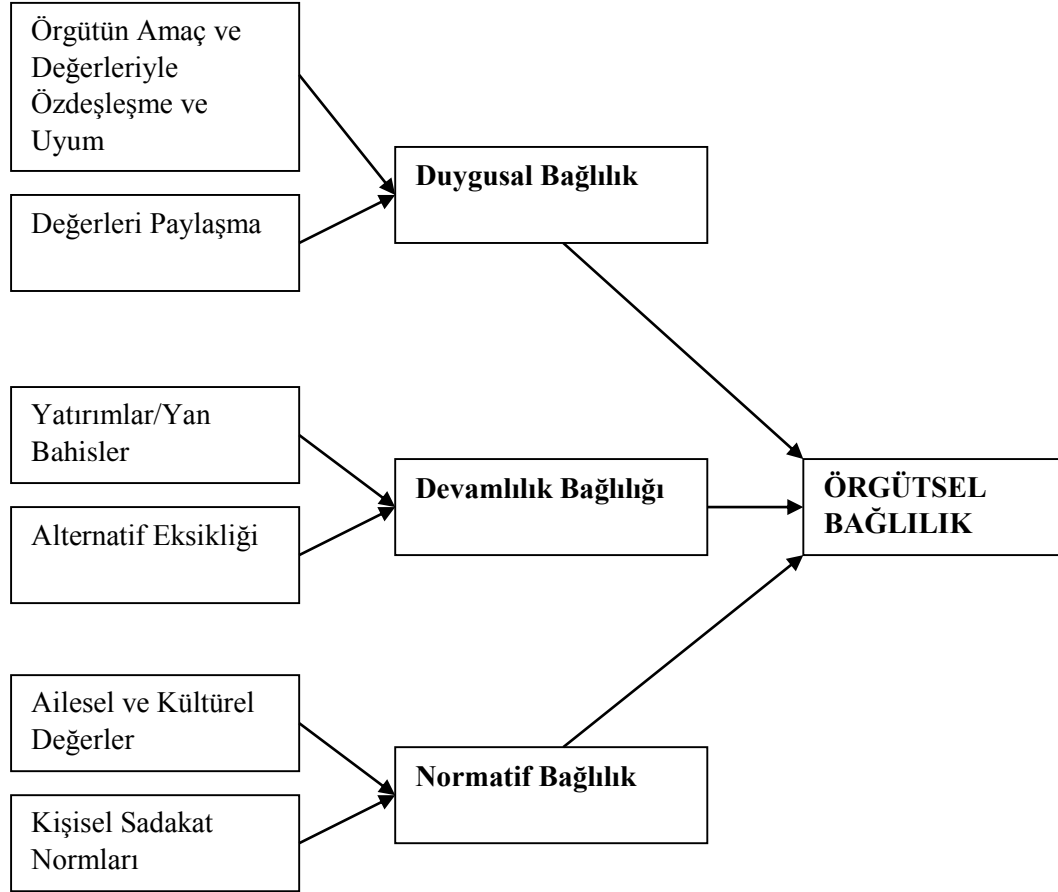
İlk nesilden olan aile işletmesi sahipleri genellikle işletmenin kuruluş ve büyüme aşamasında karizmatik, devretme ve kurumsallaşma aşamalarında ise etkileşimci liderlik davranışı göstermektedirler. Eskiden yapılıp başarıyla sonuçlanmış ticari faaliyet alışkanlıklarını devam ettirmektedirler. Fakat işletmenin eskiden faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevre ile küreselleşmenin etkisiyle yaşanan hızlı değişimler sonucu oluşan yeni çevre birbirinden farklıdır. İşletmeyi kriz ile yüz yüze bırakabilecek belirsizliklerin olması ve artan rekabet gibi faktörlerden dolayı günümüzdeki çevre önemli ölçüde değişmiştir. Bundan dolayı, özellikle değişim ve rekabetin hızlı yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren aile işletmelerinde bulunan yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzından çok, dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri, kendilerine daha fazla avantaj sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya geçiş süreciyle birlikte, üst kademe pozisyonlarda hem aile içinden hem de aile dışından gelen profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. İşletmede üst kademe bulunan ikinci nesil aile üyeleri ve diğer profesyonel yöneticiler, lider pozisyonundaki kişiden artık işletmenin eski ticari zihniyetle 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 kademe çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

#### 4. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

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). 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 başarısızlığı olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını belirtmişlerdir. Bunlar; duygusal, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997: 2). Şekil 1'de Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli gösterilmektedir (Güçlü, 2006: 25).



Şekil 1. Üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Şekil 1’de iş görenin örgüte bağlılığını belirleyen duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenleri ile bu üç bileşenin birbirinden farklı alt boyutları gösterilmektedir.

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.

Günümüzde 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 ilk akla gelen tedbir, çalışanlardan bir kısmının işten ücretsiz izne ayrılması veya daha kötüsü işten çıkarılmasıdır. Çevresindeki risklerin farkına varmış ve özellikle iş bulma alternatifi düşük olan çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri işletmelere olan devamlılık bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinde yakın akraba ilişkilerinden dolayı çalışanların örgüte olan normatif bağlılık düzeyi de yüksek olabilmektedir. 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 bağlılıkları kendini iyice göstermektedir. Fakat üst kademedeki bir yöneticinin, kötü yönetimin olduğu, kendilerine uyarılar yapılmasına rağmen hataların devam ettirilerek iflasın eşğine sürüldüğü 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. 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 bağlılık türü bireyi örgüte farklı bağlamaktadır. Duygusal bağlılıkta, örgütte kalma güdüsü isteğe; devamlılık bağlılığında, gereksinime ve normatif bağlılıkta yükümlülüğe dayanmaktadır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 90). Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır. 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.

Aile işletmelerinde liderlerin dikkat etmesi gereken konulardan biri de aile içersinde 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 stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle, bu tarz kısır döngü içerisindeki çekişmelerden bunalan aile dışındaki profesyonel yöneticiler işten ayrılmayı bile düşünmektedirler. Bazen aile içinde yaşanan sürekli çekişmelerden dolayı sıkılan aile üyelerinden biri de işletmede olan ortaklığına son verebilmektedir.

## 5. UYGULAMA

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Denizli Organize Sanayi Bölgesinde, tekstil sektöründe, çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu aile işletmelerinde yaygın liderlik tarzını belirlemek ve liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemektir.

Aile işletmeleri, liderlik ve örgütsel bağlılık 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.

### 5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı önemli sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın Denizli’de sadece Organize Sanayi Bölgesi’ndeki tekstil işletmeleri üzerinde yapılması, araştırmanın il bazında sektörel genellenebilirliğini azaltmıştır. Konunun sadece imalat sektörü içerisinde yer alan tekstil işletmelerine uygulanması, aile işletmeleri hakkında genellenebilir bir yorum getirilmesini sınırlandırmaktadır. Çünkü, aile işletmesi olarak hizmet sektöründe de faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Yöntemi

#### 5.3.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın evrenini, Denizli Organize Sanayi Bölgesi’ne kayıtlı ve çalışan sayısının 50 ve üzerinde olduğu tekstil sektöründeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Denizli Ticaret Odası verilerine göre Denizli’deki tekstil firmalarının %98,8’i aile işletmesi olma özelliğini taşımaktadır (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. Çalışmanın örnekleme, çalışmaya uygun kıstastaki işletmeler arasından basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

#### 5.3.2. Veri Toplama Süreci

Ondokuz işletmeye toplam 500 anket verilmiştir. İşletmelere bu anketleri doldurmaları için bir ay zaman tanınmıştır. Bu anketlerden 372’si geri dönmüş ve bunlardan 50’ sinde, yanlış ve eksik anket doldurulduğu

farkedilmiş ve değerlendirmeye 322 anket alınmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler, SPSS 15.0 programından yararlanılarak istatistiksel veriler haline dönüştürülmüştür.

#### 5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda dokuz hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler şunlardır:

- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile devamlılık bağlılıkları arasında ilişki yoktur.
- ✓  $H_0$ : Aile işletmelerinde çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile normatif bağlılıkları arasında ilişki yoktur.

#### 5.5. Araştırmanın Bulguları

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.

##### 5.5.1. Demografik Bulgular

Tablo 1: Demografik Bulgular

		Fr.	%			Fr.	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	140	43,5	<b>Pozisyon</b>	İşçi	104	32,3
	Kadın	182	56,5		Usta/Ustabaşı	35	10,9
<b>Medeni Durum</b>	Evli	227	70,5	Şef	52	16,1	
	Bekar	95	29,5		Ön Büro	99	30,7
<b>Yaş</b>	18-23	56	14,2	<b>İşletme Çalışma Süre (yıl)</b>	Bölüm Müdür	32	9,9
	24-29	161	41,0		0-2 arası	74	23,0
	30-35	126	32,1		3-5 arası	87	27,0
	36-41	50	12,7		6-8 arası	75	23,3
	42 ve üzeri				9-11 arası	40	12,4
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	58	14,8	<b>Sektörde Çalışma Süre (yıl)</b>	12 ve üzeri	46	14,3
	Lise	108	27,5		0-4 arası	62	19,3
	Önlisans	123	31,3		5-9 arası	115	35,7
	Lisans	25	6,4		10-14 arası	77	23,9
	Lisansüstü	79	20,1		15-19 arası	44	13,7
				20 ve üzeri	24	7,5	

Çalışılan Birim	Üretim	205	63,7	İşletmelerin Çalışan Sayısı	50-99 arası	32	9,9
	Muh-Finans	37	11,5		100-199 arası	97	30,1
	Per.-İky	20	6,2		200-299 arası	18	5,6
	Satış-Paz.	44	13,7		300-399 arası	33	10,2
	Diğer	16	5,0		400 ve üzeri	142	44,1
				İşletmelerin Yaşı	10-19 arası	165	51,2
					20-29 arası	157	48,8

Tablo 1 incelendiğinde ankete katılan çalışanların %43,5'inin (140 kişi) bay ve %56,5'inin de (182 kişi) bayan olduğu görülmektedir. %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. %70,5'nin (227 kişi) medeni durumu evli ve %29,5'inin medeni durumu bekârdır. %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 düzeyindedir. %63,7'si (205 kişi) üretim departmanında, %11,5'i (37 kişi) muhasebe-fınansman 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. %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. %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. %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. 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. İşletmelerin %51,2'si (165 kişi) 10–19 yaş arasında ve %48,8'i (157 kişi) 20–29 yaş arasında bulunmaktadır.

### 5.5.2. Güvenirlilik Analizleri

Araştırmanın amacına uygun bir şekilde hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm'de çalışanların 11 soru ile demografik özellikleri sorgulanmaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladığını ölçmek amacıyla bir anket oluşturulmuştur. Bu ankette kullanılan soruların oluşturulması için liderlikle ilgili kaynaklar taranmış ve elde edilen bilgiler doğrultusunda anket soruları açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlanmıştır. Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları, klasik sınıflama içerisinde otoriter, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan davranış tarzları olarak 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. 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. 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.

Değişkenlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, liderlik ölçeğinin 0,69 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin anlam düzeyleri 0,70'e yakın ve büyük olması çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Analizlerde liderlikle ilgili sorulan sorulardan 4'ü çalışmanın güvenilirliğini düşürmelerinden dolayı çıkarılmıştır.

### 5.5.3. Ortalamalara İlişkin Bulgular

Tablo 2: Liderlik Değişkenlerinin Ortalamaları

Değişkenler	Ortalamalar
Otoriter Liderlik	3,4984
Demokratik- Katılımcı Liderlik	3,2399
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	2,8680



Tablo 2’de 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 2 incelendiğinde çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışını otoriter liderlik kadar olmasa da aynı zamanda demokratik-katılımcı olarak da 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.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin Ortalamaları**

Değişkenler	Ortalamalar
Duygusal Bağlılık	3,8870
Devamlılık Bağlılığı	2,7168
Normatif Bağlılık	3,7385

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

#### 5.5.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kitlesini 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. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Cinsiyet faktörüne göre, kadınlar, erkeklere oranla yöneticilerin liderlik davranışını daha demokratik-katılımcı olarak algılamaktadırlar.
- ✓ Eğitim düzeyinin sadece devamlılık bağlılığı değişkeni üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu görülmüştür. Bu durum lisans, lisansüstü 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 oranla devamlılık bağlılığının düşük olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, 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 çalışanlardır.
- ✓ Çalışılan bölümün, otoriter ve demokratik liderlik değişkenleri ile devamlılık bağlılığı değişkeni 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-finansman bölümlerinin daha teknik içerikli olmasının, 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-finansman, 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-finansman 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-finansman ve üretim bölümünde çalışanların, personel-insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre daha fazla iş bulma alternatifine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumun da 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 gruplarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna ön büro, bölüm müdürü ve şef pozisyonundaki çalışanların daha fazla iş bulma alternatifine sahip olmaları neden olmaktadır.

### 5.5.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren bir analiz yöntemidir. Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

**Tablo 4:** Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Duygusal Bağlılık			Devamlı Bağlılık			Normatif Bağlılık		
	Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Anlam Düzeyi	R	$\beta$	Anlam Düzeyi	R	$\beta$	Anlam Düzeyi
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	<b>0,000*</b>	0,51	0,366	<b>0,000*</b>	0,33	0,434	<b>0,000*</b>	0,44
Serbestliğe Dayalı Liderlik	0,418	<b>0,000*</b>	0,30	0,304	<b>0,000*</b>	0,21	0,264	<b>0,000*</b>	0,20

\* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4'te liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık türleri arasındaki regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın amacına uygun bir şekilde geliştirilen hipotezler aşağıda yorumlanmaktadır.

- ✓ Aile işletmelerinde, çalışanların otoriter liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile duygusal, devamlı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- ✓ 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 arttırdığı 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 işleme 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 ilişkilerinin olumlu etkisiyle çalışanlarına karşı uzun süreli istihdam politikası olmasından dolayı çalışanların devamlılık bağlılığı orta düzeydedir. Bu duruma ilave 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.

## 6. 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. Yapılan 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 içinde 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.

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 normatif biçimindedir. Araştırma hipotezlerinin sınanması 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. Ayrıca cinsiyet, eğitim, çalışılan bölüm ve pozisyon demografik özellikleri ile liderlik tarzlarını algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çalışmanın sonucunda öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ 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 için de, 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 bağlılığını arttırmak olmamalıdır. Bu yüzden liderin, performansı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığını arttıracak 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

- Akiş, Yeşim Toduk (2004); Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Ateş, Özgür (2005); Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, 1. Baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.
- Brodbeck, Felix C., Frese, Michael ve Akerblom, Staffan (2000); Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:73.
- Cinel, Mehmet Ozan (2008); Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Fındıkçı, İlhami (2005); Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Güçlü, Hatice (2006); Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Dilek, Hakan (2005); Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- İnce, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005); Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004); Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Dördüncü Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2003); İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Küçük, Orhan (2005); Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Meyer, John P. ve Allen, Natelie J. (1997); Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application Thousand Oaks, Sage Publications, California.
- Özdevecioğlu, 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.
- Pelit, Elbeyi, Boylu, Yasin ve Güçer, Evren (2007); Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Dergisi, Sayı:1.
- Semerciöz, Fatih. ve Ayrancı, Evren (2008); Aile İşletmelerinde, Ailenin İşletme Üzerine Etkisi ve Yöneticinin Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (Ed. Tamer KOÇEL), İstanbul.
- Tekin, Mahmut (2004); Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- www.dto.org.tr (Erişim Tarihi: 24.12.2009).
- Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M. (1996); Entrepreneurship and The New Venture Formation, Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.