



T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİ İLE AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hülya ORUÇ

145200200

Danışman: Prof.Dr.Necdet Özçakar

İstanbul, 2017



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİ İLE AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: Hülya ORUÇ

T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11/01/2018

Enstitümüz **İşletme Yönetimi** Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **145200200** numaralı **Hülya ORUÇ** “*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “*Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Arasındaki İlişki.*” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **10.12.2017** tarih ve **2018/24** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (10) dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

**DANIŞMAN**  
PROF .DR. NECDET ÖZÇAKAR



**ÜYE**  
PROF.DR. ALİ AKDEMİR



**ÜYE**  
PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR



## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi/doktora tezi/dönem projesi olarak sunduğum “YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11.01.2018

  
Hülya ORUÇ

**ONAY**

**Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Arasındaki İlişki** konulu tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının **İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum.

Bu surenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

11.01.2018

**Hülya ORUÇ**

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b> .....	<b>3</b>
1.1.Liderlik Kavramı .....	3
1.1.1.Liderlik Kuramları .....	3
1.1.1.1. Özellikler Kuramlar .....	3
1.1.1.2. Davranışsal Kuramlar .....	5
1.1.1.3.Durumsallık Kuramları.....	6
1.2. Liderlik Modelleri .....	7
1.2.1.Otokratik Liderlik .....	7
1.2.2. Kalite Liderliği .....	7
1.2.3. Vizyoner Liderlik .....	8
1.2.4. Kültürel Liderlik .....	8
1.2.5.Demokratik Liderlik .....	9
1.2.6. Etik (Moral) Liderlik .....	10
1.2.7. Karizmatik Liderlik .....	10
1.2.8. Dönüşümcü Liderlik .....	11
1.3.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	12
1.4.Örgütsel Yaratıcılık ve Lider .....	13
1.4.1. Yaratıcı Lider ve Özellikleri .....	14
1.4.2. Liderlerin Yaratıcılığının Liderlik Davranışlarına Etkisi .....	15
1.4.3. Yöneticinin Lider Olması İçin Uymak Zorunda Olduğu Kurallar .....	16
1.5. Dönüşümcü Liderlik.....	17
1.5.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı.....	19
1.5.2. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler .....	19
1.5.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	20

1.5.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma) .....	20
1.5.3.2. Telkinle Güdüleme .....	21
1.5.3.3. Entelektüel Uyarım .....	21
1.5.3.4. Bireysel Destek .....	21
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>22</b>
<b>AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI.....</b>	<b>22</b>
2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Kapsamı .....	22
2.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	22
2.3. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları .....	23
2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları .....	24
2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları .....	25
2.3.2.1. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Dezavantajları.....	26
2.3.2.2. Aile Şirketlerinin Finansal Dezavantajları.....	26
2.3.3. Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Sakıncaları .....	28
2.4. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı .....	28
2.4.1. Aile Öğeleri .....	29
2.4.2. Yönetim Öğeleri .....	29
2.4.3. İşletme Öğeleri .....	30
2.5. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri.....	31
2.5.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri.....	31
2.5.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri.....	32
2.5.3. Kompleks Aile Şirketleri .....	33
2.5.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri.....	34
2.6. Aile Şirketinde Yönetim Biçimleri .....	36
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>39</b>
<b>AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>39</b>
3.1. Yönetimde Lider Yöneticilik .....	39
3.1.1 Yönetim, Yönetici ve Liderlik Kavramları .....	39
3.1.1.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı .....	39
3.1.1.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı .....	39
3.1.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Temel Liderlik Özellikleri.....	40

3.2. Kurumsallaşma Kavramı.....	41
3.2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı .....	41
3.2.3. Kurumsallaşmanın Nitelikleri .....	42
3.2.3.1. Sadelik .....	43
3.2.3.2. Esneklik .....	43
3.2.3.3. Farklılaşma.....	44
3.2.3.4. Özerk Olma.....	44
3.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma .....	45
3.3.1. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri .....	45
3.3.1.1. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Planlama Fonksiyonu .....	45
3.3.1.2. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Örgütlenme Fonksiyonu.....	46
3.3.1.3. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile Şirketlerinde Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonlar.....	47
3.3.1.4. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile Şirketlerinde Denetim Fonksiyonu.....	49
3.3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi .....	50
3.3.2.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Dezavantajlara Etkisi...50	
3.3.2.2. Kurumsallaşmanın Nepotizme Etkisi .....	50
3.3.2.3. Kurumsallaşmanın Yönetimsel Problemlere Etkisi.....	51
3.3.2.4. Kurumsallaşmanın Güç Kavgasına Etkisi .....	52
3.3.2.5. Kurumsallaşmanın Şirketin Sürekliliğinin Sağlanmasına Katkısı.....	52
3.3.2.6. Kurumsallaşmanın Diğer Katkıları.....	53
3.4. Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Liderlik Profili ve Kurumsallaşma İlişkisi .....	54
3.5. Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Profili ve Kurumsallaşma İle İlişkisi.....	55
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>57</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>57</b>
4.1. Araştırmanın Amacı: .....	57
4.2. Evren Örnekleme: .....	57
4.3. Verilerin Toplanması .....	57



4.4.Sınırlılıklar: .....	58
4.5.Verilerin Analizi: .....	58
<b>BULGULAR.....</b>	<b>59</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>86</b>
EK-1.Kişisel Bilgiler.....	86
EK-2.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	88
EK-3.Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ölçeği.....	90



## ÖZET

### YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hülya ORUÇ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof.Dr.Necdet Özçakar

Aralık, 2017 – 93 sayfa

Dönüşümcü liderlik, tartışılan ve araştırılan bir konuların başında gelmektedir. Literatürde birçok liderlik tipi belirlenmiş, olumlu ve olumsuz yönleri açıklanmıştır. Başarılı yönetim ve etkili bir idarenin geliştirilebilmesi açısından en uygun liderlik stilini benimsemek, işletmelerin geleceğini ciddi ölçüde belirlemektedir.

Aile şirketlerinde liderlik ve kurumsallaşma kavramları farklılık göstermektedir. Çünkü aile şirketlerinde yönetimde aile bireylerinin bulunması şirketi birçok açıdan farklılaştırmaktadır. Aile şirketlerinin idaresinde kurumsallaşma hayati bir önem taşımaktadır. Bunun nedeni ise aile şirketlerinin yapısı gereği kurumsallaşma problemi yaşamasıdır. Aile şirketlerinin kalıcılığını etkileyen kurumsallaşma faktörü işletme içinde kurulması gerekli olan sistemi belirlemektedir.

Bu tezde liderlik, aile şirketleri ve kurumsallaşma konularına değinilmiş ve aile şirketlerinde liderlik ve aile şirketlerin kurumsallaşma konuları incelenmiştir. Aile şirketlerinin kalıcılıklarının ve başarılarının hangi koşullara göre değişim gösterdiği belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, aile şirketleri, kurumsallaşma, yönetim.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER'S CHARACTERISTIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND INSTITUTIONS OF FAMILY COMPANIES**

**Hülya ORUÇ**

**Master Thesis, Business Department**

**Supervisor: Prof.Dr.Necdet Özçakar**

**December, 2017 - 93 pages**

Transformational leadership is at the forefront of the topics discussed and researched. Many types of leadership have been identified in the literature and their positive and negative aspects have been explained. To espouse of the most appropriate style of leadership is a crucial determinant of the future of the companies in terms of successful management and the development.

The concepts of leadership and institutionalization differ in family companies. Since, the family members manage the family companies so it differentiates the company in many ways. Institutionalization has vital importance in the management of the family companies. The reason for this is the problem of institutionalization due to the structure of the family companies. The institutionalization factor that affects the permanence of family companies determines the system that must be established within the enterprise.

In this thesis, the topics of leadership, family companies and institutionalization are explained and the leadership in the family companies and the institutionalization of the family companies are examined. In addition to this, the conditions that affect the permanency and the success of the family companies have been determined.

**Key Words:** Transformational leadership, family companies, institutionalization, management.

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderlik Özellikleri .....	4
Tablo 1.2. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi .....	9
Tablo 1. 3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	13
Tablo 2. 1. Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Sakıncaları .....	28
Tablo 2. 2. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri .....	36
Tablo 3. 1. Planlama ve Aile Şirketleri.....	46
Tablo 3. 2. Örgütlenme ve Aile Şirketleri .....	47
Tablo 3. 3 Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri .....	48
Tablo 3. 4. Denetim ve Aile Şirketleri.....	49
Tablo 4. 1. Cinsiyet Dağılımı.....	59
Tablo 4. 2. Yaş Dağılımı.....	59
Tablo 4. 3. Mezuniyet Durumu.....	60
Tablo 4. 4. Hizmet Süresi .....	61
Tablo 4. 5. Yönetimde Pozisyon Dağılımı .....	62
Tablo 4. 6. Kuşak Dağılımı.....	63
Tablo 4. 7. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu .....	65
Tablo 4. 8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu .....	66
Tablo 4. 9. Tukey HSD Yöntemi ile Elde Edilen p-Değerleri.....	66
Tablo 4. 10. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Öğrenim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu.....	68
Tablo 4. 11. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu .....	69
Tablo 4. 12. Tukey HSD Yöntemi ile Elde Edilen p-Değerleri.....	70
Tablo 4. 13. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Görev Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu .....	71
Tablo 4. 14. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu .....	71

Tablo 4. 15. Yaş Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu ..	71
Tablo 4. 16. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu .....	72
Tablo 4. 17. Tukey Tablosu .....	72
Tablo 4. 18. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu .....	73
Tablo 4. 19. TukeyHSD Yöntemi İle Elde Edilen p-değerleri .....	73
Tablo 4. 20. Görev Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu .....	73
Tablo 4. 21. Kuşak Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu .....	74
Tablo 4. 22. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarıyla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ölçeği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi .....	74

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Aile Şirketlerinin Kültürel Görünümü.....	31
Şekil 4. 1. Cinsiyet Dağılımı.....	59
Şekil 4. 2. Yaş Dağılımı.....	60
Şekil 4. 3. Mezuniyet Durumu.....	61
Şekil 4. 4. Hizmet Süresi .....	62
Şekil 4. 5. Yönetimde Pozisyon Dağılımı.....	63
Şekil 4. 6. Kuşak Dağılımı.....	64



## GİRİŞ

Liderlik, başarılı yönetim uygulamalarının ortaya çıkarılması için yöneticilerde var olması gerekli olan niteliklerden biri olarak sıkça tartışılan bir konudur. Literatürde en çok üstünde durulan liderlik tipleri; otokratik, demokratik, kalite liderliği, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderliktir.

Aile şirketleri, farklı tip hedeflere hizmet eden aile bireylerince kurulan ve şirkette bazı kademelerde en az iki nesilden aile üyelerinin veya evli çiftlerin yer aldığı ve bu kişilerin karar alma konusunda etkili olduğu şirket tipidir. İnsan yaşamında büyük rol oynayan aile ve iş hayatı kavramı entegre olduklarında bazı neticeler kendini göstermektedir.

Aile şirketleri bazı özellikleri bakımından özgündür yani diğer şirket tiplerinden farklılık göstermektedir. Aile şirketlerinde ailede lider konumda olan kişi, bu şirketlerde de yönetici konumundadır. Aile şirketlerinde tüm önemli pozisyonlar aile bireyleri tarafından doldurulmuştur. Aile şirketlerinde mevcut soyut niteliklerin şirkete aktarılması ve hatta çalışma şartlarının da ailedekilere göre belirlendiği görülmektedir. Yönetim kadrosunda bulunan aile bireyleri nedeniyle bir güven ortamı içinde idare edilir ve şirketin saygınlık kazanması aile ismine de itibar sağlamaktadır.

Aile şirketlerinde gelişim evreleri şu şekilde sıralanmaktadır; birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri, sürekli olmayı başaran aile şirketleri. Bu gelişim basamaklarında ilerlemeyi başaran aile şirketleri büyüyüp ilerlemekte ve kalıcılıklarını sürdürmektedir.

Aile şirketlerinde yönetim biçimleri farklılık göstermektedir ve ailelerin kültürel açıdan gösterdiği farklı özellikler yönetim biçimlerine de yansımaktadır. Örneğin, merkeziyetçi yönetimde, karar alma yetkisinin aile lideri yani şirket liderinde ya da çok dar olan çevresinde bulunduğu yönetim biçimidir.

Aile şirketlerinin yönetilmesinde kurumsallaşma kritik bir önem teşkil etmektedir. Bunun sebebi aile şirketleri, bulunduğu ülkeler için güçlü ve istikrarlı finansal kaynak olma özelliği gösterse de, aynı zamanda, kurumsallaşma problemini en

çok yaşıyan Şirket tiplerindedir. Aile Şirketlerinin ekonomiye katkıları göz önünde bulundurulduğunda, kurumsallaşamamanın zararlı etkilerinin Şirketin varlık süresini azaltması, kurumsallaşmayı büyük bir zorunluluğa dönüştürmektedir. Çünkü bunu sağlayamayan aile Şirketleri, kurulduğu ilk kuşaktan sonra yönetimdeki değişkenlerin değişmesine uyum sağlayamamakta ve iflas aşamasına gelebilmektedir.

Kurumsallaşma, işletme kapsamında kurulması gerekli olan bir sistemdir. Kurumsallaşma, sistemin tüm elemanlarını, çalışanların yetki limitlerini, kurum içerisinde aile üyeleri ile diğer iş görenlerin bütünleşmesini ve bunun yol ve metotlarını, görev dağılımlarının nasıl gerçekleştirileceğini belirlemeyi ve uyumlu tavırlar benimsemeyi gerekli kılmaktadır. Kurumsallaşmanın belli başlı öğeleri bulunmaktadır bunlar; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklidir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve dönüşümcü liderlik konuları açıklanmıştır. İkinci bölümde aile Şirketleri ile ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde aile Şirketlerinde kurumsallaşma ve bunu etkileyen değişkenler açıklanmıştır. Sonraki bölümlerde araştırmanın yöntemi ve yapılan alan araştırmasında elde edilen veriler üzerinden istatistiksel değerlendirmelere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

#### 1.1.Liderlik Kavramı

Eren (2001) liderliği bir kurumdaki bireyleri belli hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme, bu örgütteki bireyleri ortak hedefler etrafında harekete geçirme bilgi ve yeteneklerine sahip olma hali olarak dile getirmektedir (Eren, 2001: 427). Liderlik kavramı işletmenin geleceğini etkileyen bir kavram olması sebebiyle önemli bir konudur (Baltaş, 2002: 109).

Liderlik, yönetsel başarıda etkili olduğundan, devamlı gündemde olan bir konu olmuştur. Liderde olması gereken nitelikler ve liderlikle ilgili çalışmalar yapılmıştır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147).

#### 1.1.1.Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı ile alakalı araştırmalar uzun seneler öncesine uzanmaktadır. Bu araştırmalarda oluşturulan teorilere aşağıda yer verilmiştir.

#### 1.1.1.1.Özellik Kuramları

Liderlik ile alakalı sürdürülen ilk araştırmalar, liderin özelliklerinden hareketle liderde bulunması gereken nitelikleri belirlemeye ve tasvir etmeye dönük olmuştur. Teoriye göre sürdürülen ilk çalışmalarda, fiziksel nitelikler (cinsiyet, yaş, boy), psikolojik testler sonucunda belirlenen bireysel nitelikler (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık) ve kişilik testleri ile belirlenen doğuştan gelen nitelikleri (yaratıcılık, zekâ, kararlılık) incelenmektedir. Liderin sahip olduğu niteliklerin liderlik sürecinin belirlenmesinde en büyük öneme sahip unsur olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır. Başarılı liderler ile başarılı olmayan liderler araştırıldığında başarılı liderlerin bir takım

özelliklere daha çok sahip oldukları neticesine ulaşılmıştır. Bu şekilde liderlerin ortak niteliklerine ulaşılacak amaçlanmıştır (Eren, 2001: 410).

İnsanlar, tarih boyunca, liderlerin bu niteliklerinin nereden kaynaklandığı ve hangi kişilik özelliklerinin bu durumu yarattığını her zaman merak etmiş ve bu özellikleri saptayabilmek hedefiyle sürekli araştırma ve incelemelerde bulunmuşlardır. Bu sebeple ilk liderlik araştırmaları, kişisel nitelikler üzerine odaklanmaktadır. Liderin özellikleri kuramına göre, liderlerin doğuştan gelen kabiliyetleri ile daha sonraki yıllarda kazanmış oldukları bazı özellikler liderliğin yapısını oluşturmaktadır. Bu kuramı savunanlar etkili bir lideri, etkili olmayan bir liderden farklılaştıran bazı kişisel özelliklerin varlığını öne sürmektedir. Bu konudaki araştırmalar 1904 yıllarında ortaya çıkmış ve 1950 senesine kadar düzenli bir biçimde gelişerek çok sayıda bilgi, bulgu ve kuramların oluşturulmasında etkili olmuştur (Güney, 2012: 364).

Liderin özellikleri kuramına göre liderlerin takipçilerinden farkı kişilik özellikleridir. Liderleri diğer grup üyelerinden ayıran nokta da tartışılan bir konudur. Bu konu üzerine sürdürülen çalışmalar da bir takım sonuçlara ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmalarda en çok dikkat çeken nitelikler ise şöyle olmuştur (Erdoğan, 1991: 334):

**Tablo 1.1. Liderlik Özellikleri**

<b>Yaş</b>	Kişiler arası iletişim kabiliyeti
<b>Boy</b>	Sorumluluk alabilme
<b>Zekâ</b>	Açık sözlülük
<b>Olgunluk</b>	Duygusal olgunluk
<b>Doğruluk</b>	Dürüstlük
<b>Kararlılık</b>	Kendine güvenme
<b>Bilgi</b>	Güzel konuşma yeteneği
<b>İleriye görebilme</b>	Güvenilir bir tutuma sahip olma
<b>Cinsiyet</b>	Samimi ve içten olabilme

**Kaynak:** İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayıncılık, 1991, s.334.

### 1.1.1.2. Davranışsal Kuramlar

Bilim insanları liderlik kavramını tanımlamada özellikler kuramının yeterli gelmediği neticesine ulaşınca, liderlerin davranışlarıyla alakalı araştırmalar başlatmışlardır. Diğer bir deyişle liderin taşıdığı nitelikleri bir yana bırakıp, liderin davranışları konusunda araştırmalar yaparak, bu hususta çok farklı kuramlar ortaya çıkarmışlardır. Oluşturulan bu teoriler "Davranışsal Liderlik Kuramları" şeklinde ifade edilmiştir (Güney, 2012: 371).

Yapılan incelemeler sonucunda davranışsal liderlik teorilerinin odak noktası; liderleri başarılı ve etkili yapan etkenlerin, liderin niteliklerinden çok, liderin liderlik süresi boyunca takındıkları davranışlar olduğu neticesine varılmıştır. Araştırmacılar temel olarak; görev odaklı liderlik stili ve insan odaklı liderlik stili olarak iki liderlik biçimi olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Yapılan çalışmalarda insan odaklı liderliğin daha etkili olduğu iddiası savunulmuş; ama aksine kesin bir sonuca varılamamıştır. Bu çalışma sürecinde bilim insanları liderliği genel anlamda ortak amaçlar ışığında geliştirilmiş ilişkiler şeklinde ifade etmişlerdir. Örneğin, Stogdill Liderliği "Bir amaç koyma ve başarıya yolunda bir araya gelmiş, grubun etkinliklerini etkileme dönemi" olarak tanımlamıştır (Erdem ve Dikici, 2009:200).

Liderlik ile ilgili sürdürülen çalışmaların ortak özelliği, liderlerin liderlik davranışını sergilerken iki husus üstünde dikkatle durmalarıdır. Bunlardan ilki "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi ise; "kişiye yönelik olma" özellikleridir. Yapılan bu çalışmaların neticesi olarak bir takım liderlik stilleri tayin edilmiş ve bunların aktiviteleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramların liderlik aşamalarının saptanmasında pozitif etkileri bulunmasına karşın çevre ve koşullar üstünde durmamaları nedeni ile kritik edilmişlerdir (Tengilimioğlu ve Yiğit, 2005: 5).

Davranışsal kurama göre liderin aktivitesini bireyde bulunan niteliklerin dışında onun takipçileri önünde takınmış olduğu hal, hareket ve davranışları

arttırmaktadır. Davranışlar açısından liderin etkinliğini belirleyen en önemli öğeler şu biçimdedir:

- Liderin astları ile iletişim kurma şekli,
- Plan yapma ve kontrol etme biçimi,
- Yetki devredip devretmemesi ve amaçları anlatma şeklidir. Bu kuram liderin yanında ikinci bir değişken olan grup üyelerine (takipçilere) de dikkat çekmiştir (Koçel, 2001: 262).

### **1.1.1.3.Durumsallık Kuramları**

Liderlik, “liderin özelliklerinden çok onun yaptığı aktivitelerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından onaylanması ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve devamlılık oluşur” tezi, durumsallık kuramının temel noktasını oluşturmaktadır. Liderin bireysel özellikleri onun faaliyetlerinin etkinliğini arttıracaktır. Fakat liderin faaliyetlerine etki eden, biçimlendiren bazı durumsal etkenleri de dikkate almak gerekmektedir. Liderin faaliyet ve davranışlarına etki eden bu diğer durumsal etkenler; grubu meydana getirenler ve liderin takipçileri, amaçların özellikleri ve bu amaçların meydana getirileceği çevrenin özellikleridir (Eren, 2001: 451).

Liderlik kavramı ile ilgili incelemelerini sürdüren bilim insanlarının başında yer alan Fiedler, liderlik faaliyeti konusunda da birçok incelemede bulunmuş ve bu incelemelerinde, "yapıyı harekete geçirme" ve "insan faktörlerine ilgi" parametrelerini temel noktalar olarak belirlemiştir. Fakat bu iki etkenin de tek başına liderliği belirlemede zayıf kaldığı hipotezini de kabul etmiştir. Diğer bir deyişle Fiedler'e göre; içinde bulunulan hali belirten üç temel parametre bulunmaktadır. Bu parametrelerden birisi lider ile üyeler arasındaki iletişim, amaçlanan işin özelliği, liderin pozisyonundan kaynaklanan yetkisinin seviyesidir. Bahsedilen üç parametrenin bir araya gelmesi sonucunda liderin önüne sekiz değişik durum çıkmaktadır. İlki, liderin en yüksek seviyede etkin olduğunu belirtmektedir. Yüksek puana ulaşan bu liderler, hoşgörülü, demokratik ve sevecendir. Sekizinci ise, liderin alt seviyede etkin olduğunu belirtmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223-225).

## **1.2. Liderlik Modelleri**

Literatürde en fazla odaklanılan liderlik stilleri aşağıda verilmektedir. Bunlar otokratik, demokratik, kalite liderliği, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, etik (moral) liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderliktir.

### **1.2.1.Otokratik Liderlik**

Otokratik veya otoriter liderler gücü kendinde toplamaktadır. Bu liderler tüm yetki ve sorumluluğu üzerlerine alan bireylerdir. Olayların sonucunda karar vermek, üzerinde düşünmek üstlerin görevidir. Üstün fikir beyan ettiği ve karar verdiği işleri yerine getirmek de astın görevidir. Buna göre astlar komutlara riayet etmede isteksizlik, zorunlu tutulmadıkça çalışmayan, örgütün faydalarını gözetmeyen, gerekli durumlarda kendi kişisel çıkarları için örgüte zararda bulunan, sadece kendi kişisel faydalarını gözetken, sorumluluk almayan bireyler olarak görülmektedir (Tengilimioğlu ve Yiğit, 2005: 10).

### **1.2.2. Kalite Liderliği**

Kaliteye ulaşılması ve düzeni iyileştirme misyonunun üst idarede olduğunu düşünen Deming, idarecinin kalite liderliği açısından şu liderlik nitelikleri dikkate alınmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

- Güven ve yardım tedarik eder, ancak yargıda bulunmaz.
- Bütün iş görenlere kendilerini geliştirme olanağı verir.
- Çalışanlara içinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları yaratır.
- İş görenlerin işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için gayret göstermektedir.

Kalitenin sağlanmasında üst yönetimin kritik bir rol üstlenmesi TKY sisteminin meydana getirilmesinde kalite liderliğinin önemini vurgulamaktadır. Toplam kalite

lideri, toplam kalite felsefesinin benimsetilmesine gayret etmektedir. Örgütsel güvene dayalı bir ilişki sistemi meydana çıkarmaktadır.

### **1.2.3. Vizyoner Liderlik**

Belli zamanlarda yapılan liderlik tanımları, içinde bulunduğu dönemin özelliklerini taşımaktadır, örneğin günümüzdeki liderlik tanımlarına, bilgi çağının özelliklerine uygun olarak değişim yanlısı, iletişime dayalı, bilgi temelli gibi anlamlar verilmektedir. Günümüzde örgütler yönetimlerinde mevcut durumu korumaktan sıyrılıp köklü değişimlere hazır olan ve fırsatları görebilen, klasik yönetim anlayışı yerine, çalışanları harekete geçirerek katılımcılığı sağlayan, yaratıcı işbirliğini teşvik eden, insan kaynağına önem veren, lider ve vizyonun özdeşleştiği liderliği seçmektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi vizyoner lider örgütlerin günümüzde aradığı liderliğe en yakın olan liderlik modellerinden bir tanesidir (Çelik, 2000: 6).

### **1.2.4. Kültürel Liderlik**

Kültürel lider bu anlayış ile dönüştürücü ve karizmatik liderlik yaklaşımları ile denk düşmektedir. Kültürel liderlik yeni bir kültür ortaya çıkarırken kullandığı iki farklı yönü bulunmaktadır. Bunlar yaratma ve değiştirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Trice ve Beyer'e göre dönüştürücü liderler eski kültürü değiştirirler, karizmatik liderler ise yeni bir kültür oluştururlar (Erdoğan, 1991: 63).

Kültürel liderliğin unsurları ve organizasyon kültürü için önemi aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 1.2. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi**

<b>Liderlik Unsurları</b>	<b>Yenilik</b>	<b>Mevcudu Koruma</b>
1. Kavrayış	Ciddi Kriz	Normal, Krizsiz
2. Vizyon ve Misyon	Radikal	Muhafazakâr
3. Lider Davranışları	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir. Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar. Yeni değerleri ilham verici bulur.	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir. Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar. Mevcut değerleri ilham verici bulur.
4. İdare Tarzı	Yeni strateji ve yapılar	Mevcut yapıyı geliştirmeye dönük strateji ve yapılar
5. Kültürel Formların Kullanımı	Yeni değerleri takip eder. Kurumsal değişimi destekler.	Mevcut değerlere inanır. Sürekliliği önemser.
6. Personel Özellikleri	Özgüvenli Güçlü inanç sahibi Coşkulu ve anlamlı	Gruba güvenir Güçlü inanç sahibi İkna edici
7. İzleyenlerin Tutumları	Liderin krizle baş edecek özel yetenekleri olduğuna inanç	Liderin temsil ettiği başarılı geçmiş
8. Performans	Kriz yönetiminde başarılı	Grup başarısını devam ettirmede başarılı

**Kaynak:** Gary Yukl; *Leadership in Organization* Fourth Edu, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1998, s. 267.

### **1.2.5. Demokratik Liderlik**

Çalışanlara söz hakkı tanıyan, çalışanlara eşit davranan, onların düşüncelerine önem veren bir liderlik stilidir. Çalışanların katılımına önem vermektedir. Çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen davranış biçimlerini temel almaktadır. Örgütlerde tercih edilen bir liderlik tarzıdır (Koçel, 2012).

### **1.2.6. Etik (Moral) Liderlik**

Çalışma ortamında liderin davranışlarının ahlaki boyutunun iş görenler tarafından algılanmaması mümkün değildir. Çalışanlar liderlerini örgüt ilişkileri ve işe duyulan saygı ve özveri konusunda rol model olarak görmektedirler. Bu sebeple liderin kurum içinde takındığı tutum ve davranışların etik açıdan doğruluğu örgütün başarısı ve geleceği açısından önemli bir konudur. Yapılan çalışmalar liderin etik davranış davranmama durumunun çalışanlara tarafından da değerlendirilip bu sonuca göre bir çalışma sergilendiğini göstermiştir. Liderin etik anlayışı kurumun ve üyelerinin çalışma stillerine, iş ilişkilerine ve çalışma ortamının atmosferine yansımakta ve bu şekilde işin verimini ve kalitesi önemli ölçüde etkilemektedir (Karip, 1998: 5).

### **1.2.7. Karizmatik Liderlik**

Günlük hayatta önemli bir yere sahip olan karizmatik liderlik kavramında da önemlidir. Bunun nedeni liderlerin karizmatik vasıflara sahip oldukları inancıdır. Bazen günlük konuşmalarda dahi karizma kavramı liderlik yerine geçebilmektedir. Karizmatik nitelikler grup veya toplum tarafından liderin kabul görmesini pratik hale getirmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2006: 420).

Yunancada "İlahi armağan" anlamına gelen "karizma" (Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, 2003: 46), ilk olarak Weber tarafından "karizmatik yetki" ifadesi ile kullanılmıştır. Weber, yetkiyi "belli bir grubun, belli bir kaynaktan çıkan talimatlara itaat etme varsayımı" olarak açıklamış; ayrıca yetkiyi geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki şeklinde sınıflandırmıştır (Kılınç, 1997: 384). Weber'e göre karizmatik yetki lidere yönelik kişisel bir özelliktir. Takipçileri, karizmatik liderin, insanüstü, süper bir kişilik olduğuna ya da en azından diğerlerinden farklı niteliklere sahip olduğuna inanırlar ve bu farklı nitelikleri de sıklıkla göstermesini beklerler. Karizmatik lider ve takipçileri arasında rasyonel olmayan bir ilişki



bulunmaktadır. Weber, karizmayı üç otorite biçiminden biri olarak ifade etmiştir. Bu otorite biçimleri

- Alışılmıştan öte güçlere sahip olduğuna inanıldığından dolayı kendisine itaat edilen liderler,
- Geleneksel ve temel hukuka dayanan otorite türü
- Çağdaş bürokratik otorite olarak belirlenmiştir.

### 1.2.8. Dönüşümcü Liderlik

Siyaset bilimci Burns (1978) "Liderlik" adlı kitabında, siyasi liderlik tipi olarak; "Etkileşimci" (Transactional) ve "Dönüşümcü" (Transformasyonel) Liderlik olmak üzere iki farklı yaklaşım benimsemiştir (Çakar ve Arbak, 2003: 83). Burns liderliği, sadece liderin tekliflerine intibak etmesi ve sonucunda ödüllendirme ya da cezalandırma olan bir alışveriş dönemi olarak düşünmemiş ve "İşe Dönük Liderlik" olarak ifade etmiş olduğu bu liderlik stili karşısında, takipçilerine ilham vererek, onların beklentilerinden daha çoğunu gerçekleştirebilmeyi hedefleyen ve onlar ile duygusal bir bağ kurarak onları motive eden "Dönüşümcü Liderlik" kavramını oluşturmuştur. Burns, Dönüşümcü Liderliği üstün bir liderlik stili olarak düşünmekte ve dönüşümcü liderin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin son adımı olan "kendini gerçekleştirmenin de üzerine çıktığını ve takipçilerini de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha üst sıralarına yükselttiği ve belki de Maslow'un ifade tarzını daha yukarıya taşıması gerekebileceğini ifade etmiştir. Burns'e göre dönüşümcü lider (Eraslan, 2005: 5);

- Takipçilerin menfaatlerini genişletir ve iyi bir hale getirir,
- Grubun hedeflerini ve amaçlarını, kişilerin hedefleri ve amaçları biçimine getirmekte takipçilerin ilgisini çeker ve onaylar,
- Takipçilerin, grubun iyiliğini, bireysel menfaatlerinin üstünde göreceği bir çalışma ortamı yaratır.

### 1.3.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Liderlik kavramı gün geçtikçe daha da popüler hale gelen bir tartışma konusudur. Araştırmacılar ve kuramcılar bu kavramı ve türlerini araştırıp teori oluştururlarken bazı kuramcılar bu kavramın madden ibaret olduğunu öne sürüp, bu kavramın doğuşunu da hiyerarşik sisteme bağlanmaktadır. Liderlik kavramının bir kurgu olduğunu düşünen bu kuramcılar liderliğin üst ast ilişkisinin legalize edilmesi için ortaya atılan bir kavram olarak görmektedirler. Liderlik kavramı bir grubu veya bir örgütü aynı hedefler doğrultusunda organize eden onların bu hedef doğrultusunda azimle yürümelerini sağlayan, problemlerini çözen, onları bir araya getirip daha güçlü bir hale getiren kişi veya kişiler anlamını taşımaktadır. Grup veya örgüt ruhunu ayakta tutan en önemli unsurlardan biri olan liderlik kavramının başka tanımları da mevcuttur (Mert, 2005: 118);

- Lider grup içinde yer alan bir kişi olmakla birlikte diğer grup üyelerinin üstünde pozitif yönde tesiri olan kişi veya grup olarak tanımlanabilmektedir.
- Lider grubu ya da örgütü sayesinde yükselen, onların destek ve sevgisini alan, onları etkileyip yapmak istemedikleri işleri dahi yaptırabilen kişi veya gruptur.
- Lider kendi fikirlerini grubuna veya örgütüne kolayca empoze eden ve onlara bunun kendi iradeleri olduğunu düşündüren, insanları peşinde sürükleyebilecek karizmaya sahip kişidir (Mert, 2005: 120).

İşletme yönetimi açısından liderlik ve yöneticilik birbirinden ayrılmaktadır. Yönetici iş planlarının oluşmasında, zaman ve kaynak yönetiminde etkin rol oynarken lider daha çok gelecekte karşılaşılabilecek durumları hesaplama ve ileriye dönük yol haritası çizme görevlerini üstlenmektedir. Ayrıca lider değişimlere uyum sağlama kurumun veya işletmenin yararına olan atılımlarda bulunma ve ilerlemeyi ve çağa uyum sağlamayı başarmak adına çaba göstermek gibi uğraşlarda bulunmaktadır (Çırpan, 2000: 2).

Yönetici iş dağılımlarını ve çalışanlarının özelliklerine göre iş yükü ve sorumluluğu paylaşımını organize ederken, lider çalışanlarının motive olabilmesi için onları güdülemektedir. Hedeflenen yere ulaşılması amacıyla lider çalışanlarının

birbirleriyle olan iletişimini güçlendirip, onları bir araya getirmektedir. Çalışmanın yürütülmesi aşamasında yönetici meydana gelen problemleri listeleyip, çözüm yolları üzerinde çalışırken lider ise çalışanların bu problemler karşısında takındıkları olumsuz tavırları değiştirebilmekte ve onlara kendine güven, kendi hayatını idame ettirme, özgürlük sorumluluk ve güven gibi duyguları hissettirerek karşılaşılan zorlukların üstesinden hep birlikte gelinmesini sağlamaktadır. Lider bu şekilde iş görenlerin katılım ve çabasını arttırarak karşılaşılan sorun ne kadar büyük olursa olsun birlik beraberlik duygusunun oluşmasını sağlamaktadır (Çırpan, 2000: 3).

**Tablo 1. 3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

Yönetim Fonksiyonu	Yönetici	Lider
1. Yapılacak işlerin belirlenmesi	Planlama ve bütçeleme	Yön belirleme ve vizyon geliştirme
2. İşleri yapacak insan ağı oluşturma	Organizasyon ve personel temini	Takımların desteğini sağlama Ortak vizyon oluşturma
3. Yürütme	Kontrol ve problem çözme	Güdüleme ve esinleme
4. Ulaşılabilecek sonuçlar	Öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etme	Yararlı ve dramatik değişim

**Kaynak:**[http://www.sbmyo.duzce.edu.tr/Dokumanlar/0a795249-f84f-41c3-a344-4e8c39ce214a\\_Isletme%20Becerileri%20Makale%2015%20-%2019%20Nisan.pdf](http://www.sbmyo.duzce.edu.tr/Dokumanlar/0a795249-f84f-41c3-a344-4e8c39ce214a_Isletme%20Becerileri%20Makale%2015%20-%2019%20Nisan.pdf), erişim tarihi: 05.06.2017.

#### 1.4. Örgütsel Yaratıcılık ve Lider

Yaratıcılık önceki yıllarda bireye özgü bir yetenek olarak değerlendirilse de daha sonra yapılan çalışmalar yaratıcılığın örgütsel bağlamda da değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur. Örgüt içinde oluşturulan ortamın yaratıcılığa etkisi olduğu saptanmıştır, bu da yaratıcılığı örgütsel bir özellik haline getirmektedir. Bu kavram doğru değerlendirildiğinde iş hayatında meydana gelen problemler yaratıcı çözüm yolları ile çözülebilmekte, yeni ve çağdaş fikirlerle kurum veya işletmenin geleceğe daha sağlam adımlarla gitmesi sağlanabilmektedir. Örgütsel yaratıcılığın bir örgütte kendini gösterebilmesi için öncelikle iş görenleri geleceğe dönük bakış açısına sahip, belli bir bilgi birikimine sahip, temel yaşam problemlerinin üstesinden gelebilmiş ve işletme ya da kurumun katı sağlama amacıyla olan

bireylerden oluşması gerekmektedir. Bu tür bireylerden oluşan bir ortamda yaratıcılığın kendini göstermesi ve örgüt içinde böyle bir kavramın yer etmesi beklenen bir sonuçtur (Yahyagil, 2001: 10).

Bu tür özgür ve hoşgörülü bir ortamın oluşabilmesi birlik ve beraberliğin sağlanabilmesi, yaratıcı fikirlere olanak sağlanması için gerekli çalışma ortamının mümkün kılınması gibi faaliyetleri üstlenen liderler sayesinde yaratıcılık verimli bir nimete dönüşmekte ve geleceğe dönük liderler de bu yeteneği örgüt içinde yaymayı mümkün hale getirmektedir. Yaratıcılık işletmenin veya kurumun gelişip yenilenmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak bir liderin yönetmesi ve koruması gereken birey ve grup kabiliyeti olarak kendini göstermektedir (Çavuş ve Akgemici, 2007: 235).

#### **1.4.1. Yaratıcı Lider ve Özellikleri**

Yaratıcı liderlik kavramının içeriği yaratıcılığa önem verip bu dinamik gücün iş görenler tarafından benimsenip yaratıcılığı arttırıcı faaliyetlerin sürdürülmesi etrafında şekillenmektedir. Yaratıcı liderlik işletme veya kurumun geleceğe emin adımlarla ilerleyebilmesi için yenilikçe metotlar kullanıp çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini ön plana çıkartmayı amaçlamaktadır (Türk ve Süngü, 2004).

Yaratıcı liderler doğru olduğuna inandıkları çözüm yolları veya yol haritalarına çoğunluk karşı çıksa dahi savunmaktadır. Takım çalışmasının sağlanması için telkinlerde bulunmakta ve grup içi dayanışmanın sağlanması için çalışanlar arası iletişimi kuvvetlendirmektedirler. Yaratıcı liderler yapılan çalışmaların verimini arttırmak için hem kendilerini hem de iş görenleri hak ettikleri takdirde ödüllendirmekte böylece motivasyonun artmasını sağlamaktadırlar. Önlerine çıkan sorunları farklı perspektiflerden değerlendirmekte ve pratik ve kalıcı çözümler bulmaktadırlar. Sürekli bir gelişim ve ilerlemenin peşinden koşmakta ve bunun için hem kültürel ve entelektüel birikimlerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Yaratıcı liderler gruptaki çalışanların yeteneklerini ve kişilik özelliklerini iyi bir biçimde tanıyarak onların enerji ve kabiliyetlerinden en iyi biçimde yararlanmaktadır. Statükoya da otoriteyi korumaya çalışmak yerine esnek ve iletişime önem veren bir yapıya sahiplerdir. Grup içi

dinamikleri iyi analiz ederek işin gidişatına ve ön plana çıkan fırsatlara göre kar sağlayacak organizasyonlar yaparak işletmenin gelişiminde büyük roller oynamaktan çekinmemektedirler (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Yaratıcı liderler egoist davranmayıp gelişim sağlanması için yeni fikirlere fırsat tanıma risk alma ve içinde bulunulan durumu etkili bir şekilde analiz etme gibi özellikleri bünyelerinde taşımaktadırlar. İşletme ve kurumun yararları doğrultusunda zaman ve enerjiyi doğru bir biçimde planlayıp ulaşılması hedeflenen amaçlara hızlı ve güçlü bir şekilde ilerlemek için gruptaki çalışanların inancını ve azmini en üst noktalara taşımak konusunda başarılı ve ikna edicidirler. Yaratıcı liderler kendilerini ön plana çıkarmaya çalışmak yerine örgütün bağlarını ve çalışma ortamını güçlendirmek adına takım ruhunu ön plana çıkarıcı faaliyetlerde bulunmaktadır (Ada, 2012: 77).

#### **1.4.2. Liderlerin Yaratıcılığının Liderlik Davranışlarına Etkisi**

Yaratıcı liderlik, çalışanların kapasitelerini doğru ve en etkili biçimde kullanabilmeleri için uygun çalışma ve grup ortamını sağlamayı amaçlamaktadır. Bunu sağlamak için farklı yollar deneyerek genel liderlik tanımından çok daha farklı yöntemler uygulamaktadırlar. Liderlerin yaratıcı liderlik özellikleri göstermeleri liderlik davranışlarının gelişip evrilmesini sağlamaktadır. Yaratıcılık unsuru bir liderde bulunduğu anda çalışanlara olan davranışlarında büyük bir değişim olmaktadır. Her tipten çalışanla farklı ve olumlu bir iletişim kurabilmenin yanı sıra onların kişiliklerini iyi analiz etme gibi yan faydalar da sağlayabilmektedirler. İş planının oluşumunda gelecekte yapılacak atılım ve fırsatlarda bu faydalar önemli olabilmektelerdir (Erkuş ve Günlü, 2008:191).

Yaratıcı liderlerin otoriterlikten uzak esnek yapıları sayesinde hoşgörülü bir iş ortamı oluşarak yeni fikirlerin ortaya çıkıp paylaşımı da olanaklı hale gelmektedir. Bu tarz liderlerin yaratıcılık kabiliyetlerinin sonucu olan yenilikçi ve ilerlemeci yaklaşımların iş hayatında kalite, hizmet ve verim konusunda kattıkları pozitif özellikler işletme veya kurumun da ilerlemesinde önemli bir yere sahiptir. Yaratıcı liderlerin davranışlarında kendini gösteren bu özellikler hem iş görenlerin gelişimini hem de

işletmenin ilerlemesini sağlayarak 21. yüzyılın gereklerine ayak uydurmayı kolaylaştırmaktadır. Yaratıcı liderlik genetik bir özellik olarak değerlendirilmemekle beraber daha çok eğitimle geliştirilebilen bir özellik olarak görülmektedir. Liderler bu yönde eğitim aldıkları takdirde yaratıcı liderlik davranışlarını benimseyerek farklı metotlar kullanabilmekte, örgütsel yaratıcılığı da oluşturabilmektelerdir (Ada, 2012: 82).

### **1.4.3. Yöneticinin Lider Olması İçin Uymak Zorunda Olduğu Kurallar**

Bir yöneticinin liderlik özelliklerini gösterebilmesi için bir takım davranış biçimlerini benimsemesi ve bazı kurallara uyması gerekmektedir. Bu şekilde hem çalışma arkadaşları ile olan iletişimi kuvvetlenebilmekte hem de çalışma ortamında sağlıklı ve verimli bir atmosfer oluşmaktadır. Bu nezaket kuralları hem belli durumlarda belirli davranış kalıpları oluşturarak tepki süresini kısaltıp doğru sonuçlar doğurmakta hem de işletme veya kurum içindeki saygı ve hoşgörü ortamını korumaktadır. Yöneticilerin liderlik özellikleri gösterebilmesi için uyması gereken kurallar şunlardır;

- Bir yönetici hakkında yeterli bilgisi ve birikimi olmadığı konularda yanlış ifadeler beyan etmemelidir.
- Bir yönetici iş görenleri istek, ihtiyaç ve fikirlerini dinleyip dikkate almalıdır.
- Liderlik özellikleri göstermek amacıyla olan bir yönetici konuştuğu kişi ile verimli bir iletişim kurmak için hem dinlediği kişiyi anlamalı hem de gereken durumlarda yanlış olduğu noktaları kabul edip üzgün olduğunu belirtmelidir.
- Bir yönetici gereken durumlarda teşekkür etmeyi bilmelidir.
- Liderlik yolunda ilerleyen bir yönetici iş görenlerini topluluk içinde küçük düşürüp suçlamamalıdır. Bunun yerine hatalı kişileri özel bir mekanda kibar bir dille eleştirmelidir.
- Bir yönetici olabildiğince kısa ve öz bir biçimde konuşmalı, iş görenlerle arasındaki saygı ortamını iyi ayarlamalıdır.
- Lider olmayı arzulayan bir yönetici verdiği sözleri tutmalı ve unutmamalıdır.
- Ast ve üst ilişkilerini konuşma konusu yapmamalı özellikle dedikodudan kaçınmalıdır.

- Lider olma yolunda ilerleyen bir yönetici duygusal kararlar ve davranışlar kaçınılmazdır fakat hoşgörölü olmayı da unutmamalıdır.
- Bir yönetici sorumluluklarını farkında olup, düzen, temizlik gibi konularda özen göstermeli toplantı ve işlere geç zamanında gelmeyi ihmal etmemelidir.
- Lider olmak isteyen bir yönetici etrafına güven ve pozitif enerji vermek adına gülümsemeyi unutmuyarak çalışmalı böylece çalışma arkadaşlarını da motive etmelidir.
- Bir yönetici önemli gün ve haftalara önem vermeli ve iş gören ve çalışma arkadaşlarının bu günlerini kutlamalı ya da üzücü bir gün ise desteğini ve ilgisini belirtmelidir.
- Liderlik yolunda ilerleyen bir yönetici sadece sözlerle değil davranış ve tutumları ile de örnek olmalıdır.
- Bir yönetici kendinden hiyerarşik olarak altta olan bir çalışma arkadaşının bile ofisine girerken kapısını çalmayı unutmamalı nezaket kurallarına uymalıdır.
- Bir yönetici her zaman tarafsız ve adil bir davranış biçimini benimsemelidir.
- Liderlik özelliklerine sahip olmak isteyen bir yönetici her zaman ilerici ve gelişimsel adımlar atmalı, gerektiğinde iş görenlerle problemleri açıkça konuşma cesareti göstermelidir (çevrimiçi, <http://www.biymed.com.tr/ho.asp?id=4462>, erişim tarihi: 05.06.2017).

### **1.5. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderler örgüt ya da grubun motivasyonunu ve çalışma azmini arttırarak yüksek verim ve kaliteyi sağlayabilmektedirler. Bu tarz liderlikte örgüt veya grupta bir amaç veya hedef konularak bu yolda bir ilerleme kaydedilmektedir. Dönüşümcü liderler telkin ve güdüleme metotlarını en doğru şekillerde kullanarak çalışma gücünü arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler onları takip eden ve örnek alan iş gören kişisel özelliklerini ve karakterini farkında olarak onlara özel motivasyon araçlarını kullanmaktadır bu şekilde bireysel çaba da artarak işletme veya kurumun her açıdan etkili bir şekilde gelişip büyümesi amaçlanmaktadır. Dönüşümcü liderler iş görenlerin ihtiyaçları doğrultusunda gerekli gelişimsel eğitimlere de imkân tanıyarak herkesin ilerlemesini ve yarar sağlanmasını

amaçlamaktadır. Entelektüel anlamda gelişen iş görenler daha bilinçli ve pratik bir biçimde çalıştıklarında dönüşümcü lider amacına ulaşmış olacaktır. Dönüşümcü lider bireysel destek verme anlamında da iş görenlerin yanında yer almaktadır. Dönüşümcü liderin bu özellikleri örgütsel gelişimin de önünü açarak işletme veya kurumun verimini arttırmaktadır (Karip, 1998: 4).

James M. Burns'ün 1978 senesinde ortaya attığı dönüşümcü liderlik kavramı Bernard Bass'ın da etkisiyle yaygın hale gelmiş ve üzerinde düşünülen ve araştırma yapılan bir kavram olmuştur. Dönüşümcü liderlikte temel nokta değişime ayak uydurma ve değişim yaşanan durumlarda kolayca adaptasyon sağlamaktır. Değişim yönetimi günümüzde öne çıkan konulardan biri olarak işletme ve kurumlarda da kendini göstermektedir (Karip, 1998: 5).

Dönüşümcü liderde olması beklenen özellik ise gruptaki bireylerin isteklerini karşılama yolu bulabilecek, ortak bir rota çizip çözüm haritası sunabilecek bir yapıya sahip olmasıdır. Dönüşümcü lider örgütte oluşan değişimlerin üstesinden gelen pozitif yönde yönetebilecek bir yapıya sahiptir. Dönüşümcü lider grup veya örgütü en etkili ve verimli biçimde değiştirebilmekte ve değişim sürecine adaptasyonlarını sağlayabilmektedir. Grup veya örgütün bu değişim sürecinde gerekli eğitimleri alması ve gerekli bilgi birikimine ulaşmaları dönüşümcü lider için önem taşımaktadır. Dönüşürücü lider grupta yenilikçi bakış açısıyla hareket etmekte ve gelişimi hızlandırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır (Cömert, 2004: 4).

Dönüşümcü liderler örgüt veya grupta motivasyonu uzun bir süre zarfında sağlamak amacıyla içsel isteklendirme araçları kullanmaktadır. Bu araçlar örgüt içinde adaletin sağlanması gibi hususlarda olabilmektedir. Dönüşümcü lider için onu takip edenlerin özellikleri kişilikleri önem taşımaktadır. Onların amaçlarını kısa süreli değil uzun süreli ve daha büyük bir forma sokmak dönüşümcü liderin çabalarından biridir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).



### **1.5.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı**

1978 senesinde Burns “Liderlik” adlı kitabını yazmıştır. Bu kitapta dönüşümcü liderlikten ilk kez bahsedilmiştir. Bass 1985 senesinde “liderlik ve beklentilerin ötesinde performans” adlı eserini kaleme almıştır. Bu eser sayesinde dönüşümcü liderlik kavramı yaygınlaşmış ve daha geniş kitleler tarafından bilinir olmuştur. Sonraki yıllarda Avolio’nun da katkılarıyla oluşturulan çok faktörlü liderlik ölçeği de dönüşümcü liderliğin gündemde kalmasında etkili olmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

Bu yapılan çalışmalar doğrultusunda liderlik tiplerinin sınıflandırılmasında iki temel ayrım ortaya çıkmıştır. Bu temel farklılık geleneksel liderlik olarak görülen eski uygulamalara ve yer etmiş yönetim stillerine bağlı etkileşimci liderlik ve yenilikçi, yeni yönetim biçimlerini araştıran ve çağın gereklerine ayak uydurabilen dönüşümcü liderlik anlayışıdır. Bu ayrımın netleştirilmesi dönüşümcü liderliğin daha fazla dikkat çekmesine yardımcı olmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:262).

### **1.5.2. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler**

Dönüşümcü liderliğin belirlenen en temel özelliği geleneksel yani etkileşimci liderliğin tam tersi olmasıdır. Geleneksel liderlik anlayışlarının tam zıttı bir yönde şekillenen liderlik tarzı özellikle lideri izleyen kişilere takınılan tavır konusunda farklılık göstermektedir. Dönüşümcü lider kendini izleyenlere ulaşılması zaman alacak bir hedef koymakta ve bu yolda onlara rehberlik etmektedir. Bu hedef çağın gereklerine uygun ve yenilikçi bir hedef olabilmektedir. Bu hedef doğrultusunda grup veya örgüt üyelerini aynı amaç çerçevesinde birleştirerek hem grup motivasyonunu hem de grup dayanışmasını arttırmaktadır (Buluç, 2009: 12).

Bu tarz liderler kendini izleyenlerin kişilik ve kabiliyet özelliklerini yakından tanımakta ve onları potansiyellerinin de üstüne çıkma konusunda motive etmektedirler. Bunun sonucunda örgüt veya grup en üst kalite ve verimde iş yapabilmekte başarısını günden güne arttırabilmektedir. Bu şekilde kendisini izleyenler kişisel menfaatlerinin

önüne görevlerini ve işlerini koymakta ve azim ve motivasyonla çalışmaya, hedefe ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu değişim ve dönüşümü yaratan kişi örgütteki dönüşümcü liderdir (Avcı, 2015: 81).

### **1.5.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlik dört temel boyutta incelenmektedir bunlar şu şekilde sıralanmaktadır; karizmatik, ilham verici, bireye yönelik; zihinsel teşvik boyutlarıdır. Karizmatik lider karizma kavramı ile özdeşleştirilirken izleyenleri bu özellikte olması etkileyerek etki oranı ve alanını arttırmaktadır. İlham verici liderlik boyutunda ise izleyenlerin dönüşümcü lider tarafında güçlü bir şekilde etkilenmesi ve ilham kaynağı haline gelmesi önem taşımaktadır. Bireye yönelik boyuta bakıldığında, bu dönüşümcü liderlik tarzının kendini izleyenlerin karakter ve kişiliklerini iyi analiz edip onların istek ve arzularına hizmet etmek ve onları hedef doğrultusunda toplamak adına iyi bir biçimde motive etmek dönüşümcü lider için önemli bir rol teşkil etmektedir. Zihinsel teşvik boyutu incelendiğinde ise yenilikçi ve pratik fikir ve yaklaşımların kendini takip edenlerle paylaşıldığı görülmektedir (Erdal, 2007: 15).

#### **1.5.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)**

Karizmatik liderliğin diğer bir tanımı da idealleştirilmiş liderliktir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarında biri olan bu özellik dönüşümcü liderlerin daha geniş bir kitleyi etkilemelerini de sağlamaktadır. Karizmatik liderlerin izleyicilerini sürekli bir motivasyon ve macera zemininde tutma onlarda yarattığı etkiyi kuvvetlendirirken bir diğer taraftan bu heyecan ve coşku duyguları içinde ulaşılması gereken hedefe azimle gitmeyi de sağlamaktadır. Bu şekilde ortak bir görev etrafında yer alma ve kendini bu yönde verimli kılma özellikleri izleyenler kitesinde gözlemlenen özelliklerdendir.(Erdal, 2007: 16).

### **1.5.3.2.Telkinle Güdüleme**

Telkinle güdülemede dnmc lider izleyenlerinin önüne çıkan bazı engelleri kaldırmakta ve onların beklentilerini arttırmaktadır. Ayrıca bu liderlik boyutunda simge ve sembollerden sıkça faydalanılmaktadır. Zor gibi görünen hedefler dnmc lider tarafında çok kolaymıasına anlatılmakta ve hedefe ulaşmayı hızlı ve kolay bir hale getirmektedir (Avcı, 2015: 91).

### **1.5.3.3. Entelektüel Uyarım**

Dnmc liderlik boyutlarında entelektüel uyarımda lider izleyenlerini problem zme ve yeni zm yolları bulma konusunda teşvik etmektedir. Bunu yapmak için gerekli eēitim ve ērenmeyi saēlamakta fikir vermekte ve yol göstermektedir. Dnmc lider var olan sorunlara farklı perspektiflerden parmak basmakta ve farklı zm yollarının bulunabilmesi için motive etmektedir. Bu Şekilde rgt veya grupta yeni liderlerin ortaya çıkmasını ve örgütün kendine güvenini arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:301).

### **1.5.3.4.Bireysel Destek**

Dnmc liderler grup veya örgütteki kişilerle yakından ilgilenmekte ve onlara gerekli durumlarda bireysel destek saēlamaktadırlar. Bu durum izleyenlere kendilerini önemli ve kayda deēer hissetme duygusu hem grup için önemli bir görevde ve rolde olduēu duygusunu aılamaktadır. Bireysel destek sayesinde izleyenin gelişimsel süreci tamamlanabilmekte ve bu konudan dnmc liderden de tavsiyeler alabilmektedir. Grup veya örgüt üyelerine gelişimlerini saēlamak adına yönlendirme hizmeti sunan liderler dnmc liderlik zelliēi göstermektedirler (Erdal, 2007: 30).

## İKİNCİ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI

#### 2.1. Aile Şirketi Kavramı ve Kapsamı

Aile şirketleri, çeşitli amaçlarla, aile bireyleri tarafından kurulan ve şirkette bazı kademelerde en az iki nesilden aile üyelerinin ve ya evli çiftlerin bulunduğu ve bu bireylerin karar almada etki sahibi olduğu şirket biçimidir (Kraiczy, 2013:7).

İnsan hayatında büyük etkiye sahip olan aile ve meslek kavramı birlik teşkil ettiğinde bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, örneğin iletişim açısından olumlu olabileceği gibi, emir komuta zinciri ya da ailenin geçim kaynağının tek bir paydada toplanmasının riskleri gibi olumsuz sonuçlar da gösterebilmektedir (Kırım, 2003).

Yukarıda açıklandığı üzere aile şirketlerinin kurulmasının çeşitli amaçları olabilir. Bunlar sadece ailenin geçimini sağlamak olabileceği gibi, mirasın dağılmasını önlemek de olabilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 19).

Ailenin, bahsettiğimiz gibi, karar almada etkili olabilmesi, aile bireylerinin bir ya da bir kaçının çoğunluk hissesine sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu durum patron şirketlerinin nesil aktarımında da mümkün olmaktadır. Çünkü yine çoğunluk hisselerinin aile bireylerinden en az iki kişi tarafından tutulduğu bir durum söz konusudur (Alayoğlu, 2003: 14).

#### 2.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketleri bazı özellikleri bakımından özgündür yani diğer şirket tiplerinden farklılık göstermektedir. İlerleyen paragraflarda bu şirket tipine ait bir takım özelliklerden bahsedilmiştir (Ateş, 2003:5).

Aile şirketinde göze çarpan ilk husus, ailede lider konumda olan kişinin bu şirketlerde de yönetici konumunda olmasıdır. Bu şirketlerde aynı zamanda özellikle yönetici kadro aile üyelerinden seçilmektedir. Bu durum kan bağıını öncelikli kılmakta, aile şirketlerinde işe alımlar yapılırken tecrübe gibi kaygıları arka plana atmaktadır. Şirketin tüm önemli pozisyonlarının aile bireyleri tarafından doldurulması, yolunda gitmeyen bir durum olduğunda da aynı karakteristiği gösterdikleri anlamına gelmekte, bu durum sorunları çözmekte zorluk çıkaran bir unsur olarak göze çarpmaktadır (Brenes vd. 2005:373).

Aile şirketlerinde gözlemlenen bir diğer husus da var olan örgüt kavramıdır. Bunun sebebi ailede mevcut soyut niteliklerin şirkete aktarılması ve hatta çalışma koşullarının da aile bireylerine göre belirlenmesi olarak gösterilebilmektedir. Aile şirketlerinde yönetici durumunda bulunan kişi kendisinden sonra gelecek yönetici adayının işin nasıl yapıldığını ilk ağızdan öğrenmesini ister, bu yüzden bu adaylar da şirkette yer almaktadırlar (Sharma vd. 1997:9).

Son olarak aile şirketleri, yönetim kadrosunda bulunan aile bireyleri sebebiyle bir güven ortamı içinde yönetilir ve şirketin itibar kazanması aile ismine de itibar kazandırır. Bu durumun o şirkette çalışan aile bireyleri için değil, aynı zamanda o soyada sahip kişiler için de bir itibar kaynağıdır (Neubauer& Lank, 1998:194).

### **2.3. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Daha önce de bahsettiğimiz gibi aile şirketleri iki yönden de ele alınmalıdır. Çünkü bu şirketlerin iş ilişkisini aşan boyutları profesyonelliği etkileyebileceği gibi sıradan iş ilişkilerinde bulunmayan miktarda güvenin de çeşitli olumlu sonuçları olabilmektedir.

### 2.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile Şirketlerinin daha yakından tanınabilmesi ve kavranabilmesi açısından avantajların anlaşılması kritiktir. Bu bağlamda öne çıkan en önemli husus ailenin sahip olduğu ortak kültür bağıdır. Bu bağlılık şirketin topyekûn yapısını etkilemekte ve bir hedefi paylaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Carney, 2005).

Aile şirketleri bahsedildiği üzere belirli bir ailenin ismiyle saygınlık kazanmakta ve şirketin aileye olduğu kadar ailenin de şirkete saygınlık kazandırdığı görülmektedir. Bu bağlamda aile, piyasada işlerini daha rahat gerçekleştirmekte, güven gerektiren bazı finansal işlemlerini, örneğin borçlanmak gibi, daha konforlu bir şekilde sürdürmektedir. Bu durum uzun vadeli yatırımlar için olumludur (Göker& Üçok, 2006: 48).

Uzun vadeli yatırımlar için olumlu olacak bir diğer husus da aile şirketlerindeki yönetimin istikrarıdır. Borç veren kişi veya kurum, o şirkette yönetimin uzun dönem değişmeyeceğini ve karar alma mekanizmasının ardında hep aile üyelerinin olacağını bilmektedir. Aile şirketlerinin borçlanırken zorlanmamasının sebebi olan ismin tanınabilirliği şirketin kendi ülkesinde daha etkili olduğundan, bu şirketler hep kendi ülkesi kaynaklı borçlanabilmektedir. Bu durum özellikle gelişmesini tamamlamamış ülkeler açısından kritiktir (Karpuzoğlu, 2001: 22).

Şirketlerin borçlanması yatırım yapabilmesi anlamına gelmektedir. Aile şirketlerin yatırım yapabilirliğinin kolaylaşması, şirketi sürekli güncel tutan en önemli özelliğidir. Bunun dışında bu şirketler kararları da görece olarak daha kolay aldığından yatırım kararlarını daha hızlı vermektedir. Bu iki özellik birleştiğinde aile şirketlerinin üstünlüğü gözle görülür bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Tetik& Uluyol, 2005: 9).

Aile şirketlerinin idari operasyonlarını kolaylaştıran bir diğer unsur da aile varlıklarıyla şirket varlıklarının ihtiyaç anında birleşmesidir. Bu durum aile şirketlerine özgü olup şirketin iflasını veya saygınlık kaybını kolayca önleyebilecek özelliklerden biridir (Sağlam,2006: 503).

Aile şirketlerinin üstün yönleri arasında kişisel fedakârlıktan da bahsedilebilir. Bu durum özellikle şirketin yoğun çaba gerektiren dönemlerinde oldukça önemli olmaktadır. Çünkü çalışanın şirketini benimsemesi aile şirketlerinde oldukça yaygın olduğundan, bu özveriye de sıkça rastlanmaktadır (Shulze vd. 2002:250).

Aile şirketlerinin üstünlüğü açısından bir diğer önemli husus ise itibardır. Bahsettiğimiz gibi aile şirketlerinde aile ismi ve şirket ismi saygınlık olarak birbirini etkilemektedir. Bu durum daha öncede bahsettiğimiz üzere şirketin işlemlerini oldukça hızlandırmaktadır (Neubauer&Lank, 2016:194).

Çalışanların sadakati, aile şirketleri dışında oldukça seyrek rastlanan bir durumdur. Çalışanların yöneticilere ve şirkete duyduğu bağ, profesyonel bağdan daha yakın olduğundan bir yandan güvenli bir alan oluştururken bir yandan yaratıcılığı arttırmaktadır. Çünkü bu ortamlar iş kayıp riskinin daha az olduğu ve daha çok risk alınan ortamlardır (Shulze vd. 2002:250).

Aile şirketlerinin bir diğer üstünlüğü ise çalışanların belirli pozisyonlar için çok küçük yaştan beri eğitilmesinden kaynaklanan uzmanlıklarıdır. Bunun dışında aile şirketleri daha önce de bahsedildiği üzere kararları kolay almaktadırlar. Bu durum bürokrasiyi kısaltmakta her türlü fikri her çalışan oldukça rahat biçimde ifade etmektedir. Bunun en temel sebeplerinden biri ise merkezîyetçi yönetim biçimidir (Kelly vd. 2000:27).

### **2.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları**

Aile şirketlerinin yukarıda bahsedilen avantajları dışında bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar yönetsel ve finansal olarak kategorize edilebilmektedir.

### **2.3.2.1. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Dezavantajları**

Aile şirketlerinde bahsettiğimiz üzere, yönetim kadrosunda çoğunlukla aile bireyleri yer almaktadır. Bu bağlamda yönetim kadrolarına giremeyeceğinden emin olan orta düzey yöneticilerde bir memnuniyetsizlik oluşabilmektedir. Bu durum onların performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda yönetim pozisyonunun tecrübe ve bilgi bakımından görece eksik ancak aile üyesi olan birine verilmesi, aile şirketinin yönetimini olumsuz yönde etkileyen bir diğer unsurdur. Diğer yandan nesiller arası iletişimin sağlanamaması ve anlaşmazlıklar çıkması, her ne kadar yatırım kaynaklarına sahip olsalar da şirketin güncel kalmamasına sebebiyet verebilmektedir (Poza, 2013: 96).

### **2.3.2.2. Aile Şirketlerinin Finansal Dezavantajları**

Aile şirketleri avantajlarından bahsedildiğinde de ortaya çıktığı üzere finansal bazı özgünlükler barındırmakta bunların en önemlisi ise aile varlıklarıyla şirket varlıklarının entegrasyonudur. Ancak bu özellik yanlış kullanıldığında şirket için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Eğer aile şirketleri yaşadığı finansman problemlerini sadece bu yolla çözmeye çalışırsa ve dış kaynakları kullanmayı reddedip, mali problemleri iç mesele olarak görürse bazı zorluklarla karşılaşabilmektedir (Göker& Üçok, 2006: 48).

Finansal yetersizlikler bir şirkette daha büyük olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bunların arasında ar-ge faaliyetleri, şirket çalışanlarının zor durumda kalması, karlılığın azalması bu olumsuzlukların başında gelmektedir. Aile şirketinin zayıf yönleri arasında hali hazırda var olan kişisel ilişkilerden kaynaklanan rol ve çıkar çatışmaları ön plana çıkmaktadır (İbicioğlu & Ak, 2005: 316).

Aile şirketinin dinamiklerine aile içinde yaşanan çatışmalar yansıyabileceği gibi tam tersi de mümkündür. Bu durumun temel sebebi şirket içinde aile bireylerinin iş tanımının geleneksel şirketlerde olduğu kadar net bir biçimde yapılmaması olarak görülebilir. Bu bağlamda yetkilerin net olmaması şirket içinde çalışmakta olan ve aile



üyeyi olmayan kişiler açısından baskı oluşturabilecek bir durum olarak göze çarpmaktadır. Finansal sorunlar ve düşük kar, aile şirketlerinin zayıf yönlerinden bir diğeridir. Çünkü aile bütçesiyle şirket bütçesinin entegrasyonu aynı zamanda aile üyelerinin bütçeden harcamalarının çok da fazla önemsenmediği bir durum olarak da ortaya çıkmaktadır. Şirket için bir problem olmaya başlaması ise şirketin mali olarak zor bir dönemden geçtiği zamanlara denk gelmektedir. Bu durum şirketin muhasebe kayıtlarının yanlış tutulmasına kadar pek çok sonuca varabilmektedir (Ak, 2006: 150).

Nepotizm aile şirketlerinde ortaya çıkan bir diğer problemdir. Bu durum bilgi ve tecrübesi yetmese de sadece aile üyesi olduğu için belirli pozisyonlarda çalıştırılan kişilerin varlığı anlamına gelmektedir. Bu durum bu kişinin var olduğu emir komuta zincirinde aksamalara sebep olmakta, daha bilgili ve tecrübeli çalışanlar bu kişiden emir almak istemeyecektir (Taşkın, 2001: 173).

Ancak nepotizm aile şirketleri arasında oldukça yaygındır. Bunun sebebi aile üyelerinin iktidarını kaybetmemeye çalışması olarak algılanabileceği gibi, aile üyesi olmayan çalışanlara güven eksikliği de olabilmektedir. Bu olumsuz etkilerden kurtarabilmek için, şirketin kurumsallaşması önem taşımaktadır (Özler vd. 2006: 173).

Aile şirketlerinde sorunlar, aile üyesi olmayan çalışanlarla aile üyesi olanlar arasında çıkabileceği gibi, aile üyesi olanlar arasında da çıkabilmektedir. Bunun en önemli kaynağı ise rekabettir. Bu durum karşımıza en sık varis seçimi sırasında çıkmaktadır. Bu rekabet yönetimi olumsuz etkileyerek şirketin operasyonlarına zarar verebilmektedir. Yönetimi devretme ise, aile şirketi içinde bazı problemler oluşturmaktadır. Bu durum yönetime dâhil olmuş kişiler arasında anlaşmazlıklara sebep olmakta ve zaman zaman dağılmalara kadar gitmektedir. Aynı zamanda şirket sahibinin ani kaybı, şirketi çatışmalara sokmakta ve yeni yönetici uzun süre seçilememektedir (Arıcıoğlu, 2011: 305).

Dışa kapalı olma ise ailenin geleneksel tavrıyla ilgilidir. Bu durum onların güncelliğini etkilemekte ve hatta çeşitli yatırım fırsatlarını kaçırmalarına sebep olmaktadır. Öte yandan aile şirketlerinin dışa açık olması, hem var olan tecrübelerine

olumsuz bir etkisi olmayan bir durumdur hem de bu bilgileri güncel akımlara entegre ederek şirketin verimliliğini arttıran bir unsurdur. Bu bağlamda özellikle bilgi yönetimi büyük önem taşımaktadır (Yelkikalan & Aydın, 2010: 86).

### 2.3.3. Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Sakıncaları

Aile şirketlerinin üstünlükleri ve sakıncaları aşağıdaki tabloda görülmektedir

**Tablo 2. 1. Aile Şirketlerinin Üstünlükleri ve Sakıncaları**

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun dönemli bakış açısı</li> <li>• Faaliyet serbestisi</li> <li>• Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç olmaması</li> <li>• Şirketin ele geçirilme riskinin az olması</li> <li>• Aile kültürü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sermaye piyasalarına sınırlı erişim</li> <li>• Karmaşık örgüt yapısı</li> <li>• Dağınık yapı</li> <li>• Belirsiz görev dağılımı</li> <li>• Akrabaları kayırma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İstikrar</li> <li>• Güçlü aidiyet duygusu</li> <li>• Liderlikte süreklilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile önceliklerinin işletme gereklerinin önüne geçmesi</li> <li>• Yetersiz ve yeteneksiz aile üyelerine tolerans</li> <li>• Eşit olmayan ödül sistemi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zor dönemlerde esneklik</li> <li>• Geliri yeniden yatırıma dönüştürme isteği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorunlu çocuklar</li> <li>• Veliht seçme sorunları</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı bürokrasi</li> <li>• Esneklik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şiddetli çatışma</li> <li>• Fazla hızlı karar verme</li> <li>• Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansal çıkarlar</li> <li>• Büyük başarı kazanma olanağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otokratik kurallar</li> <li>• Değişime karşı</li> <li>• Gizlilik</li> <li>• Bağımsız kişilikli uygun ortam</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapsamlı iş bilgisi</li> <li>• Aile üyeleri için erken yaşta başlayan eğitim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansal zorluklar</li> <li>• Aile bireylerinin işletmeyi kendi çıkarları için kullanması</li> <li>• İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik</li> </ul>

**Kaynak:** Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. Organizational Dynamics, Vol. 21, No. 3:61

### 2.4. Aile Şirketlerinin Kültürel Yapısı

Bu bölümde, aile öğeleri, yönetim öğeleri ve işletme öğelerine yer verilmiştir.

### 2.4.1. Aile Öğeleri

Aile tipleri, ataerkil işbirlikçi ve çatışmacı olmak üzere kategorize edilebilmektedir (Whiteside, 1993: 13).

Ataerkil aile tipi dışarıya en kapalı aile biçimidir denilebilir. Bunun sebebi ise aile liderinin ilgili alınan kararlara dışarıdan hiçbir müdahaleyi kabul etmemesidir diyebiliriz. Çünkü aile lideri ailenin diğer üyelerine güven problemi yaşamaktadır. Bu durumda lider gücü elinde tutabildiği sürece tutmak isteyecektir (Cicirelli, 1992: 196).

İşbirlikçi aile tipinde ise durum tam tersidir. Bu durumda aile lideri çevresindeki diğer aile bireyelerine güvenir ve karar alırken onlara danışır, söz hakkı verir. Aile bireyleri bireysel olarak bağımsızken, birlikte çalışmakta da sorun yaşamazlar (Sharma, 2004: 16)

Çatışmacı aile tipi de ise aile birlikte çalışmakta sorun çeker. Çünkü hedefleri ortak paydada buluşmamaktadır. Bu durum hem güven problemi oluşturmakta, hem de ikili ilişkilerde problem yaratmaktadır. Aile üyeleri birbirini tanıyamaz hale gelmektedir (Harvey vd., 200: 334).

### 2.4.2. Yönetim Öğeleri

Aile şirketlerinde yönetim öğeleri kâğıt üzerindeki yönetim kurulu, tasdikleyici komite, öğüt verici ve denetleyici komite olmak üzere dört grupta incelenebilir.

Kâğıt üzerindeki yönetim kurulu, henüz kurumsallaşmamış aile şirketlerinin sadece formaliteleri tamamlamak için bulundurduğu bir kuruldur. Kararlar ailenin ve aynı zamanda şirketin lideri tarafından alındığından böyle bir sorumluluk paylaşımına ihtiyaç yoktur. Bu bağlamda, tasdikleyici komite ise hali hazırda kabul görmüş lider kararlarının onaylandığı komite olarak görülebilir. Öğüt verici komitede ise liderin karar vermesini kolaylaştırmak adına niceleyici bazı öğeler sunarak tavsiyelerde

bulunmaktadır. Son olarak denetleyici komite ise planların önceden belirlenen şekilde sürüp sürmediğini incelemektedir (Karpuzoğlu, 2004).

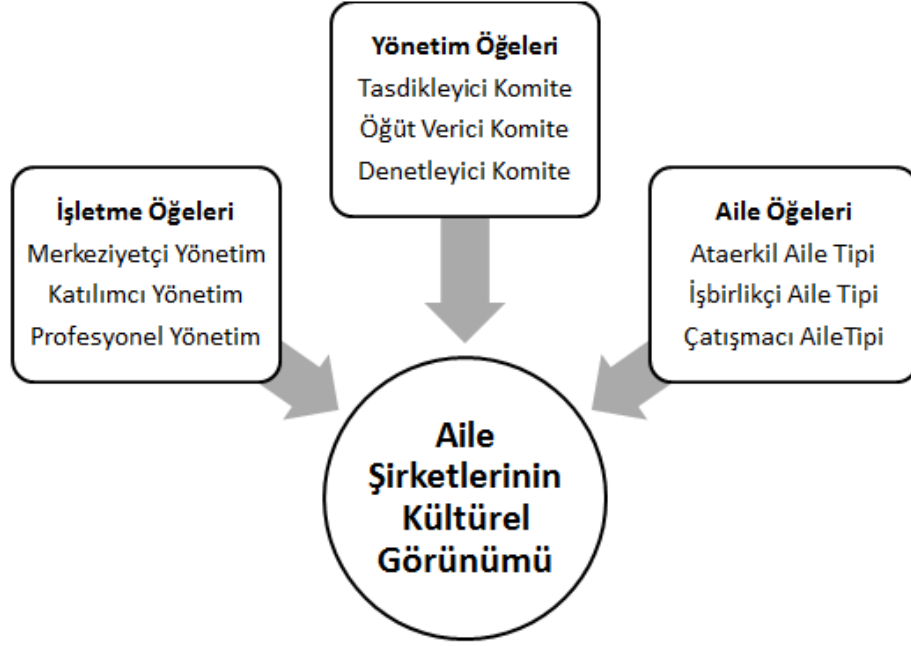
### **2.4.3. İşletme Ögeleri**

Aile şirketlerinde görülen yönetim biçimlerini merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel olmak üzere üç grupta inceleyebiliriz.

Merkeziyetçi yönetim, yönetimin tek merkezden yönetildiği, eğer söz konusu aile şirketleriyse, ailenin liderinin şirketin konusu olan işin her safhasında etkili bir biçimde rol aldığı ve çalışanlarına pek de söz hakkı tanımadığı yönetim biçimidir. Ancak bu durum her ne kadar kontrollü gibi görünse de çalışanların karar alması gereken durumlarda çekince göstermesine ve verimsizliğe yol açmaktadır (Yolaç & Doğan, 2011: 86)

Katılımcı yönetim ise, aile şirketinin gerektirdiği üzere çoğunluğun ailede olduğu ancak bazı yöneticilerin de yönetimde yer aldığı bir sistemdir. Burada tek adamlık olmadığından verim biraz artsa da hala tam olarak profesyonel değildir (Karpuzoğlu, 2004).

Profesyonel yönetim de ise aile sadece çok önemli kararları tek başına alırken işin işleyişi tamamen profesyonel yöneticilerden oluşan yönetim kuruluna bırakılır. Aşağıdaki şekilde bahsettiğimiz sınıflandırmanın karşılıklı ilişkilerini görmekteyiz (Neubauer&Lank, 2016: 194)



**Kaynak:** Büyüyen ve Gelişen Aile şirketlerinde Kurumsallaşma (Karpuzoğlu, 2004)

### Şekil 2. 1. Aile Şirketlerinin Kültürel Görünümü

## 2.5. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri

Birinci nesil aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri, kompleks aile şirketleri ve sürekli olmayı başaran aile şirketleri olarak gelişim evleri incelenmiştir.

### 2.5.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin ilk yaşam evresinde, birincil nesil aile şirketleri vardır. Bu şirketlerde aile liderinin sahip olduğu kültür, inanç ve tutumların, kurum kültürüne oldukça yansıdığı görülmektedir. Bu evrede şirket lidere oldukça bağlı olduğundan merkeziyetçi bir anlayış hâkimdir.

Girişimci tüm dikkatini şirketteki işlerine kanalize eder ve üretim, satın alma, satış, personel alımı, müşteri bulma, iş öğretme temel faaliyetlerle bizzat kendisi

alakadar olur. Girişimcinin kaydettiği başarı ve ilerlemeler, ailenin diğer üyelerini de etkileyerek onları şirkette görev alma yönünde teşvik eder (Alayoğlu, 2003:34).

Girişimci şirketin tek yönetim ve karar alma mercii olduğundan şirket gündeme ayak uyduramayabilir ve güncel kalmayabilir. Ayrıca yönetimin merkezi olması da şirket bünyesinde etkin bir bilgi akışı ve raporlama sisteminin olmamasıyla sonuçlanır. Bunun yanı sıra, birinci nesil aile şirketlerinde, girişimcinin tüm işleri tek başına yapması ve diğer kişileri takım çalışmasına davet etmemesi; işletmenin büyümeye başladığı ve rekabetin yoğunlaştığı dönemlerde önemli sorunlara sebep olabilir. (Günver, 2002: 23)

Böyle bir ortamda girişimci artık şirketteki iş yoğunluğuna yetişemez ve çalışanların da karar vermede aktif bir rol üstlenmediklerinden motivasyonları düşmektedir. Bu sorunlardan olumlu olarak çıkanlar ikinci nesil ile varlıklarını sürdürmekte, ancak birçoğu da bahsedilen problemler yüzünden dağılmaktadır.

### **2.5.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri**

Bu şirketler kuruluştaki problemlerini çözmüş ve gelişmeye başlamıştır. Bu güç diğer aile üyelerini de şirkete çekmektedir. Bu gerek yaz stajlarıyla, gerek şirket yönetim kurulu üzerinden olabilmektedir. Aile birliğinden şirket birliğine dönen bu yapısal ilişki şirket geliştikçe daha da sağlamlaşır (Karpuzoğlu, 2004).

Buna rağmen bu tip aile şirketlerinde bazı problemler ortaya çıkabilir. Bunlar, yeni gelen kuşakla kurucu nesil arasında çıkan gerek iş anlayışı gerekse yaşam biçimi bağlamında çıkan sorunlarla ilgili olabileceği gibi büyümekte olan bir şirketin karlarının kullanımı yönünden de anlaşmazlıklar çıkabilmektedir (Özkaya& Şengül, 2006:112).

Bunun dışında bu şirkette ilişkiler, evlilik yoluyla katılan bireyler, performansla örtüşmeyen hisse oranları ve her aile bireyinin kendi çekirdek ailesinin menfaatini düşünmesi ve çıkarlarını ön plana koyması gibi sebeplerden dolayı karışık şirket performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Gersick, 1997: 64)

Genişleme sürecinin planlanması da bir başka sorun kaynağı olabilmektedir. Şirketin genişleme sürecine hazırlıksız giren aile üyeleri bir takım zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu durumda profesyonellerden yardım almak yerine olumsuz bir tutum sergilenirse sorunun kaynağı gittikçe büyümektedir. Ancak bu evre olumlu olarak geçilirse kompleks aile şirketlerine dönüşür.

### **2.5.3. Kompleks Aile Şirketleri**

Kan bağı veya evlilikle aileye dahil olan aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen kompleks (ikinci ve üçüncü nesil) aile şirketlerinde aile normlarından ziyade, iş normları önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle bu evrede bulunan aile şirketleri ilk iki evredeki şirketlere göre daha profesyonelce idare edilirler

Bu basamakta aile şirketlerinin karşısındaki en temel sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır: aile ve hissedarlar grubunun karmaşıklaşan yapısını idare etmek ve aile-içi sermaye piyasası meydana çıkarabilmektedir.

Kompleks bir hisse yapısı, kuzenlerin aynı ana babadan olmamaları, farklı akrabalar ve farklı servetlere sahip olmaları, kuzen ilişkilerini kardeşlerden “daha az içten” ve “daha fazla politik” duruma sokabilmektedir. Aile-içi sermaye piyasasını yönetmek, yani “hissedarlar sözleşmesi” gereğine uygun bir biçimde, memnun olmayan hissedarların paylarını satın almak da problemlerin çözümünde sık başvurulan çözüm yöntemidir (Kırım, 2003: 25).

Görüldüğü üzere bu evrede şirketin yapısı iyice karmaşık bir duruma gelmiştir, evlilik yoluyla aileye dâhil olan aile üyesi idareciler ve profesyonel yöneticiler de şirkete dâhil olmaktadır. Ayrıca kuzenlerin de farklı altyapılardan olması, bağları biraz daha uzak hale getirmiştir. Bu kompleks yapıyı başarılı bir biçimde yönetmenin yöntemi, şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına dönük gerekli adımların atılarak, bu sürecin ivedilikle sonlandırılmasıdır (Gersick, 1997: 64)

Bu çerçevede, özellikle aile ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde organize edilmesine yarayacak “aile planları ve kurallarının” oluşturulması önemlidir. Bu açıdan öncelikle yapılması gerekli görülen, “hissedarlar sözleşmesinin oluşturulmasıdır. Diğer bir deyişle bu evredeki aile şirketleri, “aile üyesi” olmakla “şirket hissedarı” olmak arasındaki kesin çizgiyi çok iyi netleştirmelidir.

#### **2.5.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri**

Aile işletmelerinin sürekli olmayı başarma evresine geçebilmesi oldukça zor bir aşamadır. İşletmenin bu basamağa gelebilmesi için genellikle işletmeyi ilk kuran girişimcinin geniş bir vizyona sahip olması, yaptıkları işi sürekli olarak tasarlamaları, işletmenin kurumsallaşmasına önem vermeleri, bunun yanı sıra kişisel gelişime çok emek vermeleri ve kendinden sonra gelecek kuşağa yatırımda bulunarak ailelerini unutmamaları şarttır (Fındıkçı, 2011: 64).

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin başarısında belirleyici olan temel faktörler içinde aile bireylerinin birlik, beraberlik ve dayanışma içinde olması, işletme içi bazı kuralların geçerli olduğu kurumsal bir anlayıştan temel alan organizasyon yapısı bulunmalıdır. Bunun yanı sıra aile içinde ve diğer bir deyişle işletme içinde geçerli olan değerlere bağlılık, girişimcilerin işin içinden yetişmeleri nedeniyle işi iyi öğrenmeleri, kilit noktalarda profesyonel bir ekip çalıştırılması ve yönetimde istikrar, istihdam edilen elemanların yetkinliği gibi etkenler önem taşımaktadır (Tetik &Uluyol, 2006: 462).

Sürekli olmayı sağlamış başarılı aile işletmeleri dâhilinde çalışan aile fertlerinin eğitim ve kişisel gelişimlerinde özgürlük tanıyan kurumlardır (Sabuncuoğlu vd, 2006: 439). Bu nedenle kendini istediği boyutta geliştirebilen aile ferdi işletmeye daha faydalı hale gelebilmektedir. Diğer bir yandan sürekli olmayı sağlayabilen aile işletmeleri analiz edildiğinde, bu işletmelerin şirket içi çatışmaları iyi idare edebildiklerini, birbirinden ayrı düşünceleri doğru biçimde değerlendirebildiklerini görmek olanaklıdır (Yelkikalan ve Aydın, 2008: 213).



Sürekli olmayı sağlamış başarılı aile işletmelerinde aile bireyleri arasında karakter, kabiliyet, açıklık ve bağlılık gibi hususlarda temel güven bulunmaktadır. Ailenin meydana getirdiği sistem, karşılıklı destek ile çatışmaları engelleyebilmektedir. Aile ile iş sınırları açık bir biçimde çizilmiştir. Aile içerisinde verilen kararlar işletme politikalarıyla zıt düşmez. Aile içi iletişimde bir problem yoktur. Aile içinde meydana gelen problemlerin çözümünde işletme değerlerine başvurulmaz (Alacaklıoğlu, 2009: 35).

Bunların yanı sıra sürekliliği sağlamış aile işletmelerinde paranın yönetimi işletme içerisinde çok önemli bir konudur. İşletmeyi ilk kuran kişiden itibaren idarede bulunan aile bireyleri paranın idaresini çok iyi bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Paranın kontrolünün akabinde harcama disiplini de ön plandadır. Harcamalar en ince detaya kadar iç denetim mekanizmaları tarafından kontrol edilmektedir (Fındıkcı, 2011: 66).

Sürekli olabilmiş aile işletmelerinde iş analizi yapılır ve işi yürütecek çalışanların görev tanımları belirlidir. Bunun dışından, performans analizi, terfi sistemi ve ücretlendirme sistemleri mevcuttur. İşletmenin misyonu, belirginleşir ve daha uzun dönemli planlar yapılmaya başlanır (Gümüştekin vd., 2004: 523).

**Tablo 2. 2. Aile Şirketlerinde Gelişim Evreleri ve Temel Özellikleri**

	Mülkiyet	Değerler	Karar Alma Şekli	Karar Alma Yetkisi	Örgüt Yapısı
<b>Birinci Nesil Aile İşletmeleri</b>	İşletme Sahibi	Aile ve Kurucu Değerleri	Merkeziyetçi	İşletme Sahibi	Basit Merkezli
<b>Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri</b>	Kardeşler	Girişimci Değerleri	Merkeziyetçi	Kardeşler	Basit Yarı Merkezli
<b>Kompleks Aile İşletmeleri</b>	Aile ve Profesyoneller	İş Değerleri	Merkezkaç	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Karmaşık
<b>Kurumsallaşan Aile İşletmeleri</b>	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel	İç ve Dış Piyasa Değerleri	Merkezkaç	Profesyonel Yöneticilerden, Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite	Karmaşık

**Kaynak:** Nihat Erdoğan, Aile İşletmelerinde: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayınları, 2004.

## 2.6. Aile Şirketinde Yönetim Biçimleri

Aileler kültürel açıdan gösterdiği farklı özellikler yönetim biçimlerine de yansımaktadır. Bu bağlamda yönetim biçimleri üç farklı şekilde kategorize edilebilir (Alayoğlu, 2003: 43).

Merkeziyetçi yönetim şekli, karar alma yetkisinin aile lideri yani şirket liderinde ya da çok dar olan çevresinde bulunduğu yönetim biçimidir (Koçel: 2003:214).

Birinci nesil yönetiminde bu yönetim biçimine, oldukça sık rastlanmakta ve bu tip şirketlerin politikaları, kurucu tarafından belirlenmektedir ve şirkette aile üyesi dışında kimse karar verememektedir. Şirketin kurucusu çalışanını koruyor olsa da, bu çalışanların hiç söz hakkı yoktur. Bu yönetim biçimi, şirketteki yöneticilerin aile üyesi

olmayan çalışanlara en çok güvensizlik duyduğu yönetim biçimidir (Karpuzoğlu, 2003:28).

Kurucu patron, şirket değerlerini direkt olarak kendi değerleri üzerinden etkiler ve hâkimiyet kurmak ister. Bundan dolayı bu yönetim şeklinde şirket çalışanları karar alma sorumluluğu almadıklarından çalışmalarında verim düşmektedir (Alayoğlu, 2003:44).

Merkeziyetçi yönetim biçimi ataerkil aile yapısı ile benzeşmektedir. Çünkü her iki sistemde de kararlar kimseye danışılmadan tek bir kaynak tarafından verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında iki biçim birbirine paraleldir denilebilir. Katılımcı yönetimde, merkeziyetçi yönetimden farklı olarak karar alma sürecinde teknik uzmanlığı bulunan profesyoneller de dâhil olabilmektedir. Aile şirketinin bir gerekliliği olan hisse çoğunluğunu bu yönetim biçiminde de elden bırakmayan katılımcı aile şirketleri, en uygun kişinin istihdam edilmesine oldukça önem vermektedir. Diğer bir deyişle bu yönetim tarzında kayırma yoktur veya yok nispeten azdır (Alayoğlu, 2003: 42).

Ancak, katılımcı yönetim biçiminin hâkim olduğu aile şirketlerinde, çok seslilik bazı problemler de yaratabileceği için görev tanımları oldukça önemlidir. Aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların birlikte çalışabilmesi ve çatışmalardan kaçınması bu tip yönetim biçiminin en kritik noktasıdır.

Profesyonel yönetim; işletmenin yönetiminde temel karar alma mekanizmalarının ve tüm kademelerin kurucu aile yerine, işin yapısına, bilgi ve birikime göre seçilen bireylerden oluşan yönetim biçimidir (Şimşek, 2008: 10).

Bu yönetim biçimi aile bireylerinin yönetimde bizzat bulunmalarını engellemeye çalışmaktadır. Profesyonel olarak yönetilen aile şirketlerinde, işletmenin geleceği ile ilgili kritik kararlarını aile bireyleri alırken; şirketin yönetilmesinden yani yürütme ile ilgili kararlardan profesyonel yöneticiler sorumludur (Yıldırım, 2007: 33).

Profesyonel yönetim, şirketin idaresinin kurucu bir kişi tarafından değil, eğitimi ve bilgisiyle o pozisyon için hazırlıklı ve birikimli olan bir kişi tarafından yapılması durumudur. Toplum içinde herhangi bir uğraşının meslek sayılabilmesi için eğitim ve sistemli bilgiler bütünü ön şarttır denilebilir. Bununla birlikte, uzmanlaşma, meslek standartlarına sahip olma ve kendi kendini idare edebilir olma olarak sıralanabilir (Şimşek, 2008: 10).

Profesyonel yönetim ile kurumsallaşmanın en önemli farkı; belirli bir sistem ve kurallar bütünü'nün oluşmasıdır denilebilir. Eğer bu bütün varsa bu şirket kurumsal, eğer bu yapıya yakın bir sistemi oturtmak için aile bireyleri tarafından çalışanlar seçiliyorsa profesyonel yönetimdir denir (Fındıkçı, 2011: 86).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLİŞKİSİ

#### 3.1. Yönetimde Lider Yöneticilik

Çağdaş yönetim anlayışında yöneticide liderlik vasfının bulunması yönetsel performansı etkilemektedir. Bu bağlamda aşağı da ki başlıklarda yönetim, yönetici ve liderlik kavramları açıklanacaktır.

##### 3.1.1 Yönetim, Yönetici ve Liderlik Kavramları

Çalışmanın bu bölümünde yönetim ve ilgili kavramlar tanımlanacak olup, yönetim, yönetici ve lider sırası izlenecektir.

###### 3.1.1.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı

Simon'a göre, "Yönetim, ortak hedefleri gerçekleştirmek için işbirliği yapan grupların faaliyetleri olarak tanımlanabilir". Bu bağlamda yönetim, işbirliğini içermelidir, içermediği takdirde yapılan faaliyetler yönetim olarak adlandırılmaz. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, diğerleriyle danışmadan veya işbirliği yapmadan bağımsız olarak hareket ederse, bahsedilen ortak amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerdir.

###### 3.1.1.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı

Herhangi bir örgüt için etkin yönetimin özellikleri: belirli koşullar altında nasıl pozisyon almaları ya da ne yapmaları gerektiğini örgüt üyelerine aktararak anlaşılması kolay ve genel geçer politikalar üretmek, örgüt içindeki iletişim dinamiklerini farkında olmak olarak sıralanabilir.

Bu bağlamda, aile şirketlerindeki önemli sorunların çözümünün başında aile şirketini kurmuş olmanın iyi bir yönetici olmak anlamına gelmeyeceğinin kabulünden geçer. Çünkü aile lideri, şirketi kurduğunda tüm yönetim işlevlerini kendinde toplamak ister. Bu durum kurumsal yönetim anlayışıyla çelişir. Çünkü kurumsal yönetim anlayışında, yönetimde olan veya olmayan ortaklar ve profesyonel yöneticiler işletmenin başarısına katkı sağlayarak ve işbirliği içinde çalışmak yoluyla uzun vadeli bir başarı oturtmaya çalışmaktadır (Sharma vd., 1997:14).

### **3.1.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Temel Liderlik Özellikleri**

Liderlik her toplumda, neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan bir kavramdır. Geigel için lider; “kendisini takip edenleri en iyi anlayan kişi” olup, lidersizliğin büyük olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmiştir. Öte yandan, Cook vd. için ise liderlik kavramı; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların lidere bağlılığı olarak tanımlanabilmektedir. Koçel için ise, liderlik kavramı bir unvan olmaktan çok, bir süreci belirler. “Lider grup üyelerini bir amaca dönük güdüleyen ve motive eden kişi iken, liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda bir kimsenin başkalarının etkinliklerini etkilemesi sürecidir.” şeklinde tanımlamıştır.

Liderlik için karşılıklı etkileşim gerekli koşuldur. Bu süreçte birçok etken de bu etkileşime sahiptir. Bu anlamda liderlik süreci, lider, izleyenler ve durum arasındaki ilişkilerden oluşan bağıntılar bütünüdür denilebilir. Liderlik için bütün halde bulunması gereken diğer kavram ikilisi güç ve akıldır. Akıl olmazsa güç, güç olmazsa akıl lideri amacına ulaştıramaz. Kişinin gücü ise ancak etkileşim halinde var olmaktadır. Güç kullanmaktaki yetkinlik ise bu süreçte etkileşim halinde bulunulan diğer bireylere yansımalarıyla ilgilidir (Barret, 2006: 30).

Liderlik kavramının ortak noktaları ise; isteğe bağlı olarak çalışanları motive etmesi, onların iyi yönlerini ortaya koymasındır. Buna göre aktif liderliğin temeli organizasyonun hedeflerini belirleme, tanımlamama ve ifade etmeye dayanır. Bu

bağlamda liderler tespit ettiği standartların sürekli olmasını büyük bir tevazu ile sağlamalıdır (Drucker, 1998:130).

### **3.2. Kurumsallaşma Kavramı**

Günümüzde işletmelerde kurumsallaşma olgusu ön plana çıkan bir kavram haline gelmiştir. Bu kısımda kurumsallaşma kavramı farklı boyutlarıyla incelenecektir.

#### **3.2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı**

Kurumsallaşmanın sözcük kaynağı kurumdur. Kurum ise Türk Dil Kurumu'na. “evlilik, aile, ortaklı, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr, Büyük Türkçe Sözlük).

Kurumsallaşmanın tam olarak anlaşılabilmesi, aile işletmelerinin en büyük problemlerinden biri olmakla birlikte, ülkemizde kurumsallaşmayan aile işletmelerine oldukça sık rastlanır ve bu işletmeler dönüşümlerini sağlıklı olarak sağlayamamaktadırlar. Kurumsallaşma kavramı; işletmenin kontrolünü tamamen elden bırakmak olarak anlaşılmalıdır. Bu durum özellikle aile şirketleri için kaygı sebebi olmaktadır. Bunun yerine kurumsallaşmanın gerçek tanımı olan kurum olma sürecinin anlaşılması daha uygun ve tanımsal olacaktır (Pazarcık, 2004: 36).

Karpuzoğlu; (2004: 45) için ise kurumsallaşma kavramı “bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir” anlamına gelmektedir.

Alacaklıoğlu; (2011: 47) için kurumsallaşma sürecini yönetim boyutu olan kurumsal yönetim kavramı; “bir şirketin idare ve kontrol edilmesine etki eden süreçler, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kurallar toplamıdır.” İşletmeler oldukça dinamiklerdir. Bu özellikleri onu özgün kültürlerine sahip olmaya itmektir. Bu bağlamda yani

işletme kültürü paralelinde işletme için de belirli kurallar vardır. Bu da kurumsallaşma için öncelikli bir kavramdır.

Fındıkçı 'ya göre; (2011: 83-84) kurumsallaşma bir kurallar bütünü olduğundan işletmelere oldukça yararlıdır. Bu durum üyeleri birbirine duygusal olarak bağlı olan aile işletmeleri için kritiktir çünkü işletmeler mantıkla yürütülmesi gereken kurumlardır.

Kurumsallaşmanın belirli bir sıfır noktası bulunmamaktadır. Bir işletmenin kurulabilmesi hukuki bir süreci ifade etmektedir. Aynı şekilde kurumsallaşma tam olarak sonlanabilecek bir süreç de değildir. Çünkü amaçlarına ulaşan; yapısındaki tüm bireylerin isteklerini yerine getirebilen; her zaman piyasaları takip eden ön gören ve hatta yöneten bir işletme bulmak çok yaygın değildir. (Karpuzoğlu, 2004a: 45).

Vural ve Sohodol, (2004: 131) e göre kurumsallaşma, işletme içerisinde kurulması gereken bir sistemi tanımlar. Kurumsallaşma, sistemin tüm elemanlarını, çalışanların yetki sınırlarını, kurum içinde aile üyeleri ile diğer çalışanların entegrasyonu ve bunun yol ve yöntemlerini, görev aktarımlarının nasıl yapılacağını belirlemeyi ve uyumlu tutumlar geliştirmeyi gerektirmektedir.

Bu ifadelerin ortak paydası kurumsallaşmanın, işletme içinde sistemli bir kurallar bütünü oluşturması ve çalışanlara bu kuralların bildirilip onlara bu kurallara uyulması gerektiğini iletme sürecidir denilebilir.

### **3.2.3. Kurumsallaşmanın Nitelikleri**

Kurumsallaşma öğeleri sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olarak grupta incelenebilir.



### **3.2.3.1. Sadelik**

Sadelik, işletmenin organizasyon yapısında aşırılıklardan kaçınılarak minimalizme yönelmesi durumudur. Bu durum işletmeleri, kaynak kullanımında azalmaya itmektedir, yani daha az zamanda ve daha az enerjiyle daha verimli bir biçimde mal üretmektedir (Kıran, 2007: 42).

İşletmelerde sadelik unsurunun finansal sonucu ise girdi maliyetlerinde azalma olması ve daha yüksek kar elde etme durumudur. Günümüzde bu durum, işletmelerde sıkça rastlanan bir durum değildir, çünkü işletmeler karmaşık bir bürokratik sisteme sahiptirler. Bu durum onların hızlı karar alma süreçlerine de set vurmaktadır. Bu yüzden işletmelerin, kuruluş aşamasında sade bir yapılanma yöntemini seçmeleri önemlidir. Sadelik, karmaşıklıktan ve diğer bir deyişle de yanlış karar almayı engelleyen bir unsur olduğundan kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasını isteyen işletmeler için sadelik oldukça gereklidir. Kurumsallaşmış şirketler çevresel farklılaşma düzeyini göz önünde bulundurarak sade bir organizasyonel yapıya sahip oldukları miktarda kurumsallaşmalar ve daha aktif hale gelirler (Bilgin, 2007: 34).

### **3.2.3.2. Esneklik**

Esneklik, bir işletmenin çevresindeki aktif ve dinamik dünyaya ayak uydurabilme kabiliyetidir. Kurumsallaşmış işletmeler ancak bu şekilde uzun vadede varlıklarını koruyabilmektedir (Kıray, 2010: 6).

Esnek olan, bir işletme dâhili ve harici koşullardaki değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlayabilmektedir (Şengün, 2011: 28). Bunu başarabilen işletmelerin ise yoğun biçimde kurumsallaştığı söylenebilir. Buna karşılık çevreye uyumda zorlanan işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir (Kıray, 2010: 7).

Bu değişime ve gelişime ayak uydurma yeteneği işletmelerin kuruluş sırasında yapılarını dış şartlara göre tasarımlarıyla ilgilidir denilebilir. Yapısal esneklik olarak da algılanan bu unsura uygun davranan işletmeler, aynı zamanda çok yönlü ve daha az merkezi olacaklarından daha başarılı olmaları beklenmektedir (Şengün, 2011: 28).

### **3.2.3.3. Farklılaşma**

Bahsedildiği üzere bir işletmenin yapısal dinamikleri harici şartlardan oldukça etkilenmektedir. Organizasyonun bu dış etkenlere göre kendini esnetmesi ve değiştirmesi kurumsallık düzeyini arttıran bir etkidir. Buna karşılık durgun durumlarda organizasyonda farklılaşmaya gitmek çok da büyük bir anlam taşımamaktadır

Bir organizasyon iç ve dış dinamikleri bakımında yoğun bir şekilde farklılaşmış ise bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri, diğer bir deyişle entegrasyon tepkisi yüksek olmaktadır (Kıran, 2007: 43).

İşletmedeki entegrasyon tepkisi, organizasyon birimleri arasında farklılaşma düzeyi yüksek olduğu ölçüde artar. Bu entegrasyonu sağlayan faktör, organizasyonun kurumsallaşma düzeyinin artmasını sağlar (Kıray, 2010: 6).

### **3.2.3.4. Özerk Olma**

Özerklik bir kişi ya da topluluğun herhangi başka bir kişi veya gruba danışmadan önemli kararlar vermesi olarak tanımlanabilir. Bu durumdan özerkliğin iki boyutu anlaşılabilir. Bunlar kişi bazında olabileceği gibi, gruplar bazında da olabilmektedir. Bu durumda özerkleşmiş örgüt, özgün kurallar bütününe sahip ve dışa bağımlılığı olmayan örgüt yapısıdır. Bir örgütün özerk bir yapıya sahip olması ise kurumsal kimlik kazanmasının bir sonucudur(Şengün, 2011: 29).

Bu anlamda; yoğun olarak kurumsallaşmış olan işletmeler özerk bir yapıya sahipken, kurumsallaşma düzeyleri daha düşük olan işletmeler tam özerklik seviyesine ulaşamazlar ve dışa bağımlı olarak kalırlar(Bilgin, 2007: 38).

### **3.3. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma faktörleri bir işletmenin uzun vadede başarı sağlamasının en önemli yöntemlerinden biridir. Örneğin sadelik işletmenin tüm elemanları arasında düzey eşitliği sağlarken, kurumsallaşmanın serbestlik ve değişkenlik özelliği işletmeye güncellik katar ve yaratıcılığını artırır. Kurumsallaşan bir şirketin kişilerden bağımsız olarak belirli bir kurallar bütününde çalışması gerekir. İşletmelerin karlılık amacıyla çalışması her ne kadar sık rastlanan bir durum olsa da amaçlarının bu olması ve farklılaşmamaları ileriye dönük ciddi problemlere sebebiyet vermektedir. Dış tehditlere karşı korumasız olan bu işletmeler kurumsallaşma faktörlerinin sürdürülebilirliğini sağlayarak hayatta kalır. İşletmelerin karlılıktan daha fazla toplumda bir yer edinmeye değer vermesi gerekmektedir. Böylece ortak bir hedef seçilip, gelişim sürecinin planlanması mümkün olmaktadır (Bilgin, 2007: 38).

#### **3.3.1. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri**

Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinin; planlama, örgütleme, denetim, yürütme ve koordinasyon fonksiyonu temel özellikleri olarak değerlendirilmiştir.

##### **3.3.1.1. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Planlama Fonksiyonu**

Planlama fonksiyonu, geleceğe dönük önemli tedbirlerin alınması ve bu amaç uğruna yapılan değerlendirmeler şeklinde ifade edilebilmektedir. Yönetimin önemli unsuru olan yöntem belirleme, planlama olarak da adlandırılmaktadır. Plan ise işletmenin kendi hedefleri istikametinde ileride bulunmak istedikleri noktaya göre

belirlenmiş yol haritasıdır. Planlama sürecinde belirlenmesi gereken en önemli unsur işletmenin ilişki içinde bulunduğu diğer kişi ve kurumlar ve ilişkinin boyutuna dönüktür. Bu kararların doğru alınması çok önemlidir. Aile işletmesinin amaçlarına dönük yapılan çıkarımlar ve incelemeler, işletmenin kurucu üyeleri ile değerlendirilmekte ve izlenecek politikalar belirlenmektedir (Eren, 2001: 20).

**Tablo 3. 1. Planlama ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Planın Temel Unsurları</b>	Misyon, Vizyon, Amaç, Hedefler	Hedefler
<b>Plan Türleri</b>	Aile, Miras, Varis, Stratejik plan, Stratejik Durumsallık planı, Emeklilik planı	Eylemsel, Yönetsel Planlar
<b>Plan Süresi</b>	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
<b>Planlamada İzlenen Yöntem</b>	Aile ve işletme değer ve inançlarının bütünleştirilmesi ile aile ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması	Aile inanç ve değerleri ile aile ve işletme amaçlarının saptanması

**Kaynak:** Karpuzoglu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. Öneri, 4(15): 115-124.

### **3.3.1.2. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile İşletmelerinde Örgütlenme Fonksiyonu**

Örgüt kavramı Latince “Organon” kelimesinden gelmektedir. Bireylerin bir araya gelerek ortak örgüt hedeflerini hayata geçirebilecekleri ve yetkinliklerini birleştirebilecekleri bir ortamın gerçekleşmesinin mümkün kılan bir işin tanımı ve entegrasyon süreci olarak tanımlanabilir. Örgütü özele indirirsek, bir amaç uğruna yapılan etkinliklerin özelliklerinin önceden belirlenmesi ve bunların düzenlenmesidir. Genelde ise örgüt, bireylerin somut özelliklerini amaca dönük bir araya getiren yapıdır.

Örgütlenmenin içeriği, bölümlere ayırma, organizasyonun yapısının oluşmasında katkıda bulunma, yetki tanımlarının yapılması, gibi konu başlıklarını ihtiva etmektedir. Aile işletmelerinin örgütlenme basamağında aile üyesi olmak, yine öne çıkan belirleyicilerden biridir. Aile işletmelerinde kalifiye eleman sorunu çıkabilmektedir. Ayrıca merkeziyetçi yapı da örgütlenmeyi engellemektedir (Şengün, 2011: 29).

**Tablo 3. 2. Örgütlenme ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Kumanda Birliği</b>	Her astın bir amiri vardır	Her astın bir amiri var gibi görünse de kurucu ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder
<b>Denetim Alanı</b>	İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir	Kurucu ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir
<b>Amaç Birliği</b>	Kişi-işletme amaç uyumu sağlanır	Kurucu ortağın amacı, çalışanlarca bilinir ve paylaşılır
<b>İş Bölümü ve Uzmanlaşma</b>	İşbölümü ve uzmanlaşmada genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir	İş bölümü ve uzmanlaşmada ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber, kurucu ortak genellemeci bir tutum izler
<b>Yetki ve Sorumluluklar</b>	Yetki ve sorumluluklar yapılan işin gerektirdiği biçimde ve eşit biçimde dağıtılırlar	Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber genellikle sorumlulukların dağıtıldığı görülür

**Kaynak:** Karpuzoglu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. Öneri, 4(15): 115-124.

### **3.3.1.3. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile Şirketlerinde Yürütme ve Koordinasyon Fonksiyonlar**

Aile şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3. 3 Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Personel Seçme ve Yerleştirme, Terfi, Ücretlendirme, Kariyer Planlama vb. Fonksiyonların Yürütülme Biçimi</b>	Sistemler aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmadan objektif esaslar üzerine kurulur ve işletilir	Sistemlerin kurulmasında ve işletilmesinde aile bireyelerine öncelik verilir
<b>Yönetim Tarzı</b>	Katılımcı ve profesyonel	Merkeziyetçi
<b>İletişim Biçimi</b>	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında, aile üyeleri ile profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyonel arasında
<b>Karar Verme Şekli</b>	Oy birliği ve oy çokluğu	Kurucu ortağın kararı ve oy çokluğu
<b>Toplantı Türleri</b>	Bilgilendirme ve rapor verme, karar verme, planlama, problem çözme, özeleştirme	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme
<b>Çatışma Çözüm Yöntemleri</b>	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetimi	Geçici çözüm yöntemleri

**Kaynak:** Karpuzoglu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. Öneri, 4(15): 115-124.

Yürütme, yöneticinin önceden belirlenmiş etkinliklerine yönelik olarak kendisinde astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi durumudur. Yürütme fonksiyonu planlama ve organizasyon basamaklarından farklı olarak daha aktif bir süreçtir. Çünkü planlamada yönetici, çalışan personel ile direkt olarak iletişim kurmadığından, durağan özellikler göstermektedir (Ongar, 2011: 19).

Örgütün hedeflerini hayata geçirmek için verilen kararların örgütün amacına yönlendirme şeklinin ifadesi yöneltme tanımını oluşturur.

Yürütme fonksiyonu basamağında kurumsallaşma için aile harici profesyonel yöneticilerin varlığı, güncel insan kaynakları planlama ve politikaları sonunda ücretlerin geliştirilmesi, kar payında düzenlemeye gidilmesi ve çalışanların eğitilmiş olması gerekmektedir (Acar vd., 2014: 67).

### 3.3.1.4. Kurumsallaşma Seviyeleri Yüksek Aile Şirketlerinde Denetim Fonksiyonu

Denetim fonksiyonu işletme hedeflerinin hayata geçirilmesi için önceden belirlenen planlara dair görevli olan çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve eğer varsa sapmaların önüne geçilmesi için gerekli olan düzenlemelerin yapılmasıdır. Diğer bir deyişle bu fonksiyon, hedefler yönünde planlara, yönergelere ve kurallara uygun olmasını sağlar. Bu bağlamda etkin bir denetim mekanizmasının varlığı ve bürokratik işlemlerin oluşturulması, raporlama sisteminin varlığı, iş süreçlerinin belirlenmesi ve geribildirim mekanizmasıyla mümkün olmaktadır. Bu şirketlere resmi olmayan bu denetim süreci hâkimdir. Ancak bu durumda ise profesyonellik kaybolur ve tahminler ön plana çıkar. Bu da tespitlerin ve buna bağlı olarak alınmış kararların yanlışlığı demektir (Doğan, 2014: 51).

**Tablo 3. 4. Denetim ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Denetim Noktaları</b>	Hammadde ve yarı-mamul alımında, kritik basamaklarda, girdilerin çıktılara dönüştüğü noktada	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda
<b>Denetim Araçları</b>	Performans değerlendirme, gözlemler, standartlar, bürokratik işlemler ve kurallar, iş akış şemaları	Standartlar, bürokratik, kurallar ve gözlemler
<b>Denetleyen Kişiler</b>	Firma sahibi, aile üyeleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar	Firma sahipleri ve aile üyeleri
<b>Denetleme Zamanı</b>	Sürekli	Belirli dönemlerde

**Kaynak:** Karpuzoglu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. Öneri, 4(15): 115-124.

### **3.3.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Önemi**

Aile Şirketleri, bulunduğu ülkeler için güçlü ve istikrarlı finansal kaynak olmak özelliği gösterse de, aynı zamanda, kurumsallaşma problemini en çok yaşayan şirket tiplerinden biridir. Aile şirketlerinin ekonomiye kattıkları düşünüldüğünde, kurumsallaşamamanın zararlı etkilerinin şirketin varlık süresini kısaltması, kurumsallaşmayı büyük bir zorunluluk haline getirmektedir. Çünkü bunu başaramayan aile şirketleri, kurulduğu ilk kuşaktan sonra yönetimdeki değişkenlerin artmasına adapte olamamakta ve iflas etmektedir.

#### **3.3.2.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Dezavantajlara Etkisi**

Daha önce de bahsettiğimiz üzere, aile fertlerinin bütçeleri ile şirket bütçesinin ayrılması birçok yönden önem taşımaktadır. Kurumsallaşmanın ise şirkete yaptığı en büyük katkılardan biri muhasebe sistemlerini düzenleyerek manipülasyonu önlemektir. Şirketin özellikle gelişme döneminde önemli olan bu durumda güçlü bir muhasebe sistemi şirket için olmazsa olmazdır. Çünkü muhasebenin kişilik kavramı gereği açısından şirket ve aile üyeleri tamamen farklıdır ve o şekilde davranılır. Ancak aile şirketlerinde bu durum genelde göz ardı edilir ve bu durum finansal manipülasyonlara kadar sonuçlanmaktadır. Makro düzeyde ise bu durum gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerde önem taşımaktadır. Çünkü bu durum hali hazırda finansman sıkıntısı ve yatırım zorluğu çeken şirketlerin daha da zorlanması anlamına gelmektedir (Ak, 2006:150).

#### **3.3.2.2. Kurumsallaşmanın Nepotizme Etkisi**

Nepotizm, Latince “Nepot” kelimesinden türemiştir. Nepot “yeğen” anlamına gelir ve işletmeler için özel anlamda akrabaya genel anlamda ise kayırılan herhangi bir kişiye bir pozisyon için öncelik sağlamaktır. Bu durum kurum açısından çalışanlar arasındaki ilişkiyi bozması yönünden etkilidir. Çalışanlar kayırılan kişi karşısından kendilerini önemsiz bulabilir ve ya emeklerinin karşılıksız kaldığını düşünebilir.



Bundan kaçmak için çalışanlar yeni bir işletme arayacaklar ve bu süreç onların iş performansını etkileyecektir. Bu durum yetenekli çalışanların kaybına neden olabileceğinden, aile şirketlerini zora sokmaktadır (Gersick, 1997:4)

Nepotizmde, bir kişinin işletmede çalışması ve terfi kararı bilgi ve ya birikimine göre değil, karar merciiindeki kişilere yakınlığıyla belirlenir. Bu şekilde alınan her karar, şirket katkıda bulunmamaktır. Nepotizmin içinde bulunduğu karar alma mekanizması, şirket içi bir takım çatışmalara ve gerginliklere sebebiyet verir. Objektif standartlarla belirlenmesi gereken çalışan istihdamı, aile ilişkilerine göre düzenlendiğinde şirket, olası fırsatları kaçırabilmektedir (Büte& Tekarslan, 2010:3).

### **3.3.2.3. Kurumsallaşmanın Yönetimsel Problemlere Etkisi**

Dışa kapalı olma özünde bir risk davranışıdır. Özellikle aile şirketleri çok uzun yıllar boyunca aynı kişi tarafından yönetildiğinden ve yöntemleri de değişmemeye meyilli olduğundan bu gibi şirketlerin yöneticileri risk almaktan korkmaktadırlar. Bu durum onları dışarıdan gelen etkilere karşı kapalı hale getirmektedir. Ailenin şirketinin bu tavrı, şirketi dışarıdan gelecek bilgi ve fırsatlara karşı da kapatmaktadır. Ancak günümüzde bilgi bir şirket için itici güç konumundadır. Ancak bu bilgiye sahip olmak, şirketler için maliyetli olabilmektedir. Ancak aile şirketlerinin başarısı; öğrenen bir örgüt olmalarından geçmektedir. Buna rağmen aile şirketleri dışarıdan gelecek bilgiyi en iyi biçimde kendi yapılarına entegre etmelidir. Günümüzde aktif olan aile şirketleri için; güncel kalmak, gelişmeleri takip etmek ve bilgi yoğunluğunu arttırmak piyasaya daha uyum sağlamanın temel koşuludur (Yelkikalan & Aydın, 2010: 87).

Merkeziyetçi yapıda ise aile tarafından yetkinin devrolması, şirketlerinde saygınlık kaybı olarak görüldüğünden yapılmasına ılımlı olunan bir durum değildir. Ancak bundan kaçınmak profesyonel yöneticilerin çok daha iyi yapabileceği bir işin daha az birikimli biri tarafından yapılmasına sebep olmakta bu da şirketin verimini düşürmektedir (Bilgin, 2007:36).

Yönetimi devretme ise, aile şirketlerindeki en büyük anlaşmazlık kaynaklarından biridir. Bu duruma genelde nesiller arası geçiş olarak bakılmaktadır. Çünkü aile şirketi yöneticileri yönetimi genelde aileden birine bırakmak istemektedir. Ancak bu durum çok fazla aday olduğunda sorun teşkil etmektedir. Aile şirketlerinde yönetimi devretme ancak aday önceden belirlendiğinde daha sorunsuz geçmektedir. Bu yüzden ölüm gibi ani değişikliklerde sorunlar artmaktadır (Arıcıoğlu, 2011:307).

#### **3.3.2.4. Kurumsallaşmanın Güç Kavgasına Etkisi**

Aile şirketleriyle ilgili olumsuzluklardan biri, şirkette aktif olarak aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki ilişkinin şirkete yansması ve birden fazla üst düzey yönetici olması durumunda yerlerine gelecek varis seçimi konusunda problemler çıkabilir ve bu durum şirketin genel konumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Şirketi negatif yönde etkileyen bir durum da aile üyeleri arasındaki dengenin bozulması ve çatışmaların artmasıdır. Aile üyeleri arasında artan rekabet, şirket yönetimine yansıdığına, gerilim kaçınılmaz olmaktadır (Arıcıoğlu, 2011:309).

#### **3.3.2.5. Kurumsallaşmanın Şirketin Sürekliliğinin Sağlanmasına Katkısı**

Aile şirketlerinin yakalamış oldukları başarılı performansı uzun süre zarfında kalıcı kılmaları açısından menfaat sahiplerinin çıkarlarının uzlaşması gerekmekte ve bu durum şirket açısından büyük önem taşımaktadır. Aksi durumda, ekonomik etkinlik açısından gerekli kaynakları sağlayan menfaat sahipleri ile ilişkilerin zayıflaması neticesinde, şirket zor durumda kalabilecektir. Örneğin, yönetimin yatırımcıyı göz ardı etmesi durumunda gerekli finansal kaynaklara ulaşamayacağından şirket daha yüksek maliyetli finansmana razı olmak durumunda kalacaktır (Tishler, <http://hbswk.hbs.edu/item/3458.html>, Erişim: 15/01/2016). Kurumsallaşma, Erişim: [10/05/2017](http://hbswk.hbs.edu/item/3458.html)). Aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkeleri yönetilmesini sağlayarak aile şirketlerinin daha iyi bir şekilde yönetilmesini sağlar. Aile şirketlerinin yönetimindeki çıkar çatışmaları, yönetsel sorunlar azalır. Aile şirketinin yönetsel açıdan uzmanlarca yönetilmesini sağlayarak şirketin sürdürülebilirliğini artırır. Aile şirketinin geleceğe daha güvenle bakmasını sağlar.

### 3.3.2.6. Kurumsallaşmanın Diğer Katkıları

Aile şirketlerinde kurumsal yönetime geçilmesinin yukarıda açıklananlar dışında başka katkıları da bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesine göre, yönetim performansının objektif bir şekilde izlendiği sistemlerin meydana getirilmesi, performans artışına imkân sağlamaktadır. Etkili bir kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve yöneticilerin ortak hedefler doğrultusunda etkinlikte bulunmasını sağlamaya dair sistemlerin kurulmasını teşvik etmektedir. Şirket yönetim kurulu performansının değerlendirilmesi buna örnek olarak verilebilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulu performansının genel olarak ve kişisel seviyede değerlendirilmesini önermektedir. Performans değerlendirmesi yapılarak üyelerin bireysel ve kolektif sorumluluklarının netleştirilmesi ve yönetim kuruluna da bu sorumlulukları ne kadar başarılı yerine getirdiğine dair geri bildirim sağlanması mümkün olur.

Yabancı literatürde, yapılan çalışmaların birçoğunda kurumsal yönetimin aile şirketlerinin performansı ve şirket değeri üzerine etkisi incelenmiştir. Yerli literatür incelediğimizde ise benzer biçimde yapılan ampirik çalışmaların bir kısmının kurumsal yönetim anlayışının firma performansı ve firma değeri üzerine etkilerini ortaya koymaya dair olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan ilki, IMKB tarafından yaptırılan bir araştırmadır. SPK (2004) tarafından yaptırılan bir çalışmada, şirketlerin büyük birçoğunun kurumsal yönetim ilkelerine uymadıkları saptanmıştır. Yine Küçükçolak ve Özer (2004), tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, şirketlerin pay sahipleri ile ilişkilerde ayrı bir birim meydana getirilmeye sıcak bakmadıkları saptanmış ve bu nedenle kurumsal yönetim anlayışı ilkelerinin uygulanmasında isteksiz oldukları yönünde neticeler elde edilmiştir. Aynı zamanda, kurumsal yönetim anlayışı ile şirket performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 161).

Küreselleşme eğilimleri ile başlayan süreçte kurumsallaşmanın önemini artıran gelişmelerden biri de şirket birleşme ve satın almalarıdır. Giderek artış gösteren bir şekilde iş yaşamının gündemine giren şirket birleşme ve satın almaları, Uluslararası birleşme ve satın almalar sonrasında iş görme kültüründe de zorunlu bir değişim

oluşmaktadır. Yönetim kurulu ve üst yönetim seviyesinde geleneksel yönetim tarzları birleşme ve satın almayla birlikte yeni bir kurumsal yapılanma içine girmektedir. Bu sayede şirketler büyümekte ve gelişmektedir.

Kurumsallaşma, hem tek bir şirket olarak hem de daha geniş ekonomide kaynakların özel bir kullanımını gerektirmektedir. Ekonomik sistemin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için, borç ve özsermaye şeklindeki kaynakların, bunları en etkin şekilde yatırıma dönüştüren firmalara yönelmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan, kurumsal yönetim, kıt kaynakların korunup kollanmasına ve büyümesine yardım ederek, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasını sağlar. İyi kurumsal yönetim, kaynakları etkin bir biçimde kullanmayan, gerekli kabiliyete sahip olmayan veya bireysel hedeflerini şirket hedeflerine üstün tutan yöneticilerin değiştirilmesini sağlanarak sermayenin daha verimli kullanılmasını yardım etmektedir.

#### **3.4. Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Liderlik Profili ve Kurumsallaşma İlişkisi**

Vizyoner liderlik davranışı, astları için ileriye yönelik hedefleri belirlemektedir. Misyon ve hedefler için kavramsal çatı oluşturur, iletişimi, katılımı ve istekliliği zenginleştirir. Vizyoner lider, bu faydalardan ötürü astlarının esin kaynağı olmaktadır (Güney, 2012: 357). Vizyoner liderlik özelliklerine sahip aile şirketlerinin yöneticileri şirketin geleceğini düşünerek kurumsallaşmasının gerekliliğine inanır. Şirketin kurumsallaşması için çaba sarf eder.

Katılımcı liderlik, bir üstün nispeten çalışanlarıyla paylaştığı bir karar verme yetkisi ya da ortak bir karar verme şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt içerisinde liderin katılımcı karar verme yetkisini kullanması çeşitli potansiyel faydalar sunmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyon, adanmışlık ve memnuniyet düzeylerinin artırılmasının yanı sıra, iş hayatında da çalışanlara yönelik olarak niteliklerinin arttırılmasının mümkün olduğu bir durumu ifade etmektedir (Somech, 2003). Katılımcı liderler aile şirketinin kurumsallaşması aşamasında alınacak kararlara çalışanların da katılımını sağlayarak hareket eder. Katılımcı liderler aile şirketinin

kurumsallaşması yönündeki kararların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için çaba sarf eder.

Otokratik liderler, izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Başka bir deyişle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Otokratik liderler, gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler sözlerini dinleyen personel için tüm iş ortamını geliştirmektedir, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar (Eren, 2000: 437). Otokratik lidere sahip yöneticilerin olduğu, başkalarına söz hakkı tanımayan, uzmanlık ve delegasyona önem vermeyen aile şirketlerini kurumsallaşmasında sorunlar yaşanmaktadır.

Eğitici liderler, iş görenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurlar; kişisel ve kariyere dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onların uzun vadeli gelişme hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir plan oluşturmalarına yardımcı olurlar. İş görenlere geniş çapta tavsiye ve geri iletimle destek verirler. Eğitici liderlik, iş görenlerin işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve kendi kişisel gelişimleri için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini destekleyen, sürekli öğrenmenin ve değişim odaklılığın benimsendiği bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlayan liderlik davranışını ifade etmektedir (Dalgın, 2008). Eğitici liderler çalışanların kurumsallaşmayı öğrenmesini ve uygulamasını teşvik ederler.

### **3.5.Aile Şirketlerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Profili ve Kurumsallaşma İle İlişkisi**

Aile işletmelerinde değişimin kurumsallaşmasında örgüt kültürü önem arz etmektedir. Örgütsel değişimin kazandırdığı dinamizmle birlikte kurumsallaşma yolunda çalışmalar hız kazanmaktadır. Aile şirketlerinde bu örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır. Bu liderler sayesinde değişimin gerçekleşmesi ve örgütsel performansın yükselmesi mümkündür (Gordon, 1993).

Dönüşümcü liderler aile şirketine getirdiği yenilikçi ve dönüştürücü yaklaşımla kurumsallaşması safhasında şirkette yeni kurumsal imajın kazandırılmasını, şirket içinde değişime açık bir ortamın kurulmasını sağlar (Eren, 1997).

Bu aşamanın ardından yeni bir kurumsal kimlik kazanan örgütün işleyişini ve sürekliliğini sağlamada işe yönelik liderler önem kazanmaktadır. Aile şirketlerinde şirketin geleceği için dönüşümcü liderler kurumsallaşma yönünde dönüşümü gerçekleştirmeye gayret sarf eder. Bu hedef doğrultusunda çalışanları motive ederler. Çalışanları kurumsallaşma konusunda ikna edip onların desteğiyle sürecin hızlanmasını sağlarlar.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1.Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

#### 4.2.Evren Örneklem:

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İlindeki 4 aile şirketinin yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem ise bu çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 114 kişiden oluşmaktadır.

#### 4.3.Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veriler bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşülerek ve mail ortamında toplanmıştır. Araştırmada veri toplamak için dönüşümcü liderlik ölçeği ve aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ölçeği kullanılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Podsakoff (Transformational Leadership Questionnaire) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Söylemez (2014) tarafından uyarlanan “Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi” isimli yüksek lisans tezindeki ölçek çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ölçeği Dursun (2007) tarafından geliştirilen Aile İşletmelerinin Muhtemel Sorunlarını Tespit Etme Anketinden yararlanarak Kobanoğlu (2013) tarafından “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin

İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama” isimli doktora tezinde geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.

#### **4.4.Sınırlılıklar:**

Bu araştırma 2016-2017 döneminde İstanbul İlindeki 4 aile şirketinin yöneticileri arasından seçilen 114 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

#### **4.5.Verilerin Analizi:**

Anket verileri SPSS 22 programına girilerek değerlendirilmiştir. Anketteki Ölçek sorularıyla kişisel bilgi formundaki sorular aralarındaki farklılaşma durumunu araştırmak için iki bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla bağımsız değişken olduğunda anova testi kullanılmıştır. Ölçeklerin alt boyutları aralarındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır (Kalaycı, 2009).

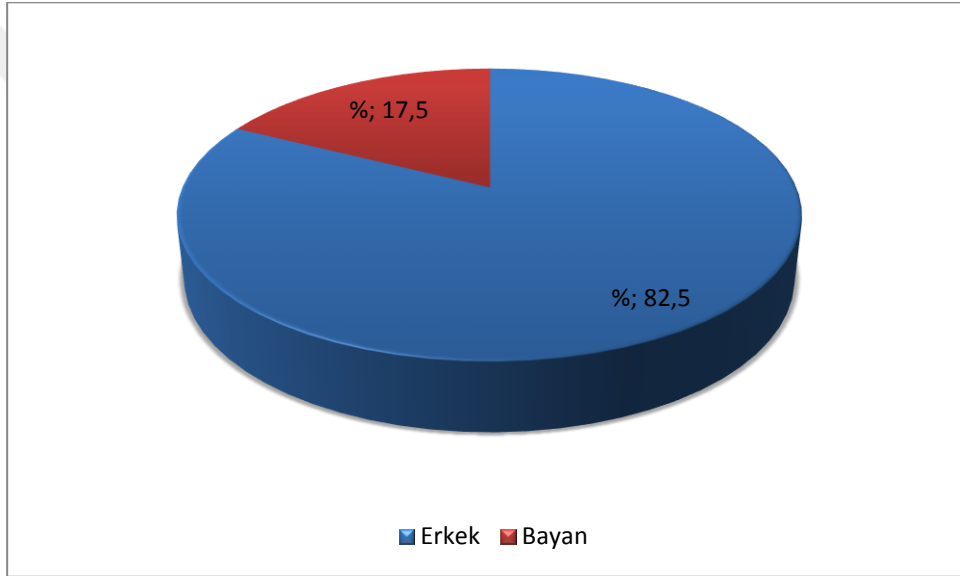


## BULGULAR

**Tablo 4. 1. Cinsiyet Dağılımı**

	n	%
Erkek	94	82,5
Bayan	20	17,5
Total	114	100,0

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 94'ü erkek, 20'si kadındır.



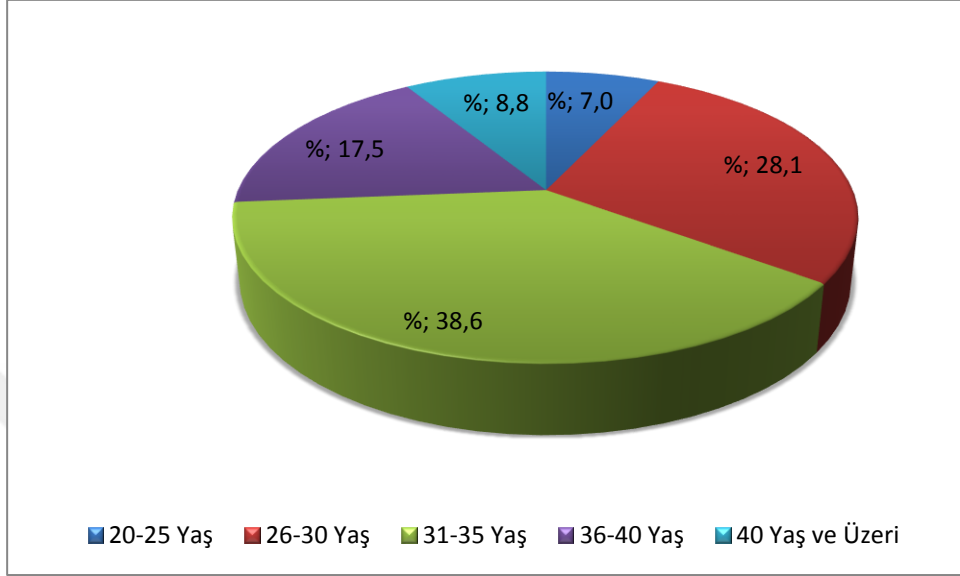
**Şekil 4. 1. Cinsiyet Dağılımı**

Araştırmaya katılanların %82.5'i erkek, %17.5'i kadındır (Şekil 4.1).

**Tablo 4. 2. Yaş Dağılımı**

	n	%
20-25 Yaş	8	7,0
26-30 Yaş	32	28,1
31-35 Yaş	44	38,6
36-40 Yaş	20	17,5
40 Yaş ve Üzeri	10	8,8
Total	114	100,0

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere; araştırmaya katılanların 8'i 20-25, 32'si 26-30, 44'ü 31-35 ve 20'si 36-40, 10'u 40 yaş üstü aralığındadır.



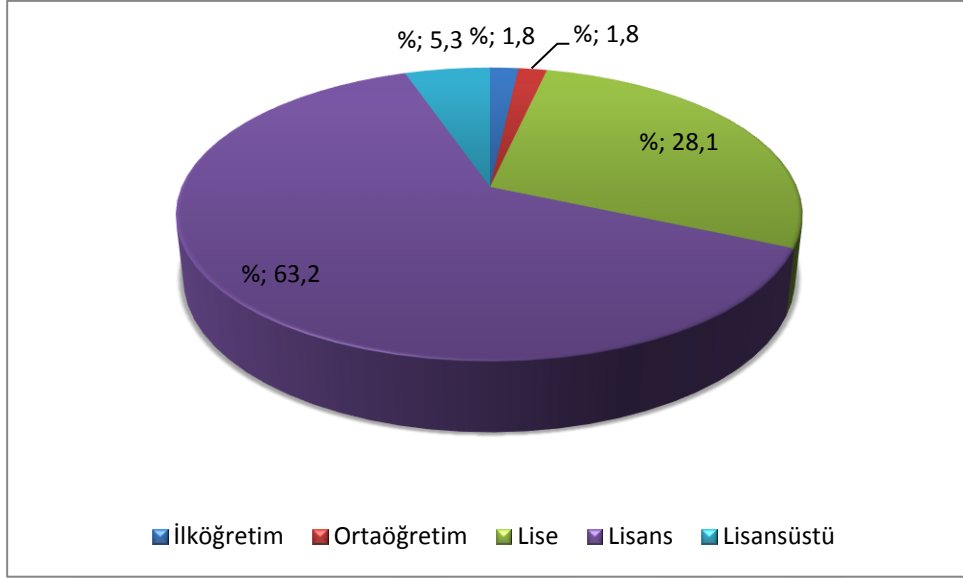
**Şekil 4. 2. Yaş Dağılımı**

Araştırmaya katılanların %7.0'ı 20-25, %28.1'i 26-30, %38.6'sı 31-35 ve %17.5'i 36-40, %8.8'i 40 yaş üstü aralığındadır (Şekil 4.2).

**Tablo 4. 3. Mezuniyet Durumu**

	n	%
İlköğretim	2	1,8
Ortaöğretim	2	1,8
Lise	32	28,1
Lisans	72	63,2
Lisansüstü	6	5,3
Total	114	100,0

Tablo 4.3.'te görüldüğü üzere; araştırmaya katılanların mezuniyet durumlarınının 2'sinin ilköğretim, 2'sinin orta öğretim, 32'sinin lise, 72'sinin lisans, 6'sının lisansüstü seviyesindedir.



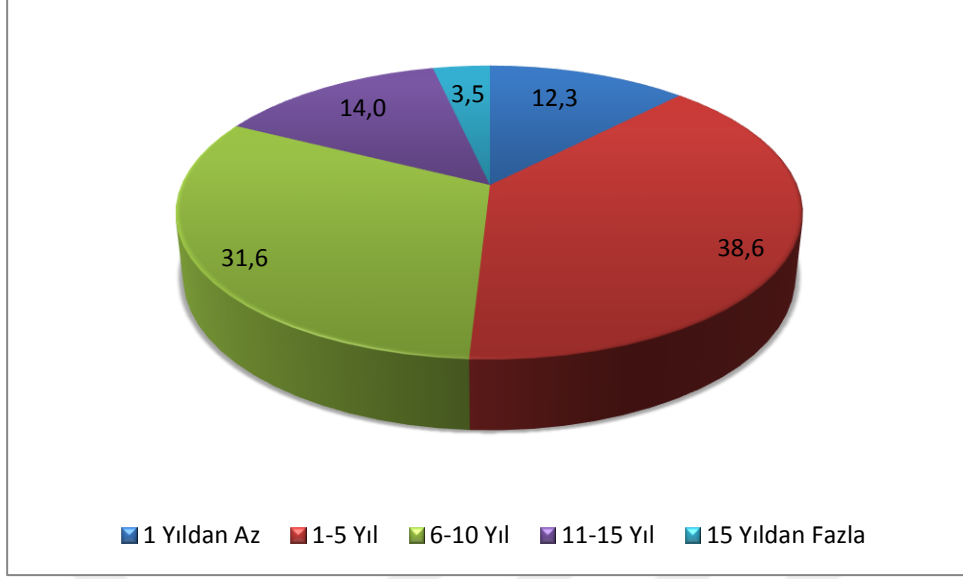
**Şekil 4. 3. Mezuniyet Durumu**

Araştırmaya katılanların mezuniyet durumları %1.8'i ilköğretim, %1.8'i orta öğretim, %28.1'i lise, %63.2'si lisans, %5.3'ü lisansüstü seviyesindedir (Şekil 4.3).

**Tablo 4. 4. Hizmet Süresi**

	n	%
1 Yıldan Az	14	12,3
1-5 Yıl	44	38,6
6-10 Yıl	36	31,6
11-15 Yıl	16	14,0
15 Yıldan Fazla	4	3,5
Total	114	100,0

Araştırmaya katılanların 14'si 1 yıldan az, 44'ü 1-5 yıl, 36'sı 6-10 yıl, 16'sı 11-15 yıl, 4'ü 15 yıldan fazla hizmet süresine sahiptir (Tablo 4.4).



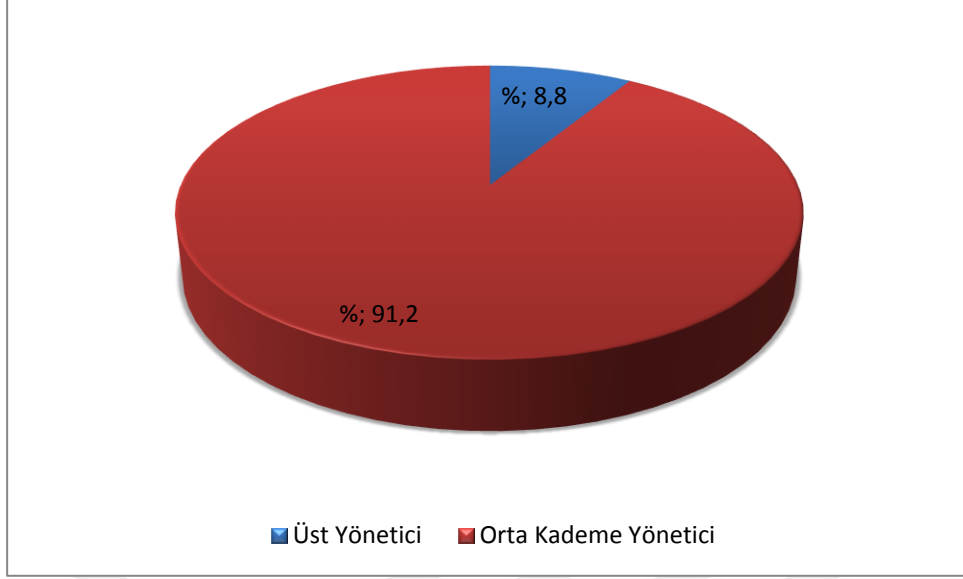
**Şekil 4. 4. Hizmet Süresi**

Araştırmaya katılanların %12.3' ü 1 yıldan az, %38.6'sı 1-5 yıl, %31.6'sı 6-10 yıl, %14.0'ı 11-15 yıl yıl, %3.5'i 15 yıldan fazla hizmet süresine sahiptir (Şekil 4.4).

**Tablo 4. 5. Yönetimde Pozisyon Dağılımı**

	n	%
Üst Yönetici	10	8,8
Orta Kademe Yönetici	104	91,2
Total	114	100,0

Araştırmaya katılanların 10'u kurumlarında üst düzey yönetici, 104'ü orta kademe yöneticidir (Tablo 4.5).



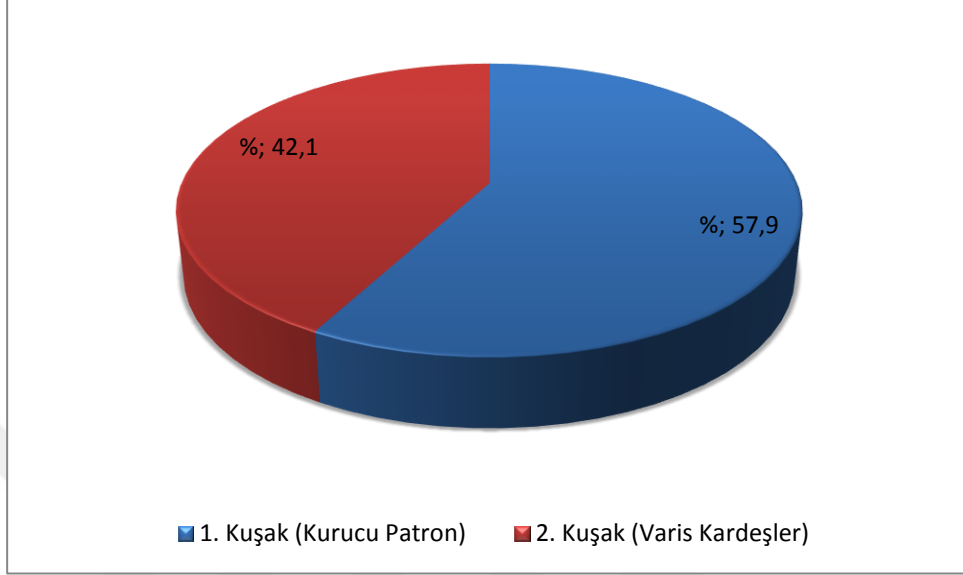
**Şekil 4. 5. Yönetimde Pozisyon Dağılımı**

Araştırmaya katılanların %8.8'i kurumlarında üst düzey yönetici, %91.2'si orta kademe yöneticidir (Şekil 4.5).

**Tablo 4. 6. Kuşak Dağılımı**

	n	%
1. Kuşak (Kurucu Patron)	66	57,9
2. Kuşak (Varis Kardeşler)	48	42,1
Total	114	100,0

Araştırmaya katılanların 66'sı 1. Kuşak patron, 48'i 2. Kuşak varistir (Tablo 4.6).



**Şekil 4. 6. Kuşak Dağılımı**

Araştırmaya katılanların %57.9' u 1. Kuşak patron, %42.1'i 2. Kuşak varistir (Şekil 4.6).

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUTLARI İLE SOSYO DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ FARKLILAŞMA DURUMU

Bu bölümdeki tüm parametrik analizlerde örneklem dağılımlarının normal dağılım sergilediği ve bağımsız grupların varyanslarının farklı olduğu varsayılmaktadır.

**Tablo 4. 7. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu**

Cinsiyet		T	P
Vizyon ve İlham Sağlama	Erkek	3,4176	0,002
	Bayan		
Davranış Modelleri Oluşturma	Erkek	3,3834	0,002
	Bayan		
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	Erkek	2,2245	0,04
	Bayan		
Bireysel Destek sağlama	Erkek	2,6314	0,014
	Bayan		
Entellektüel Uyarım	Erkek	1,7552	0,092
	Bayan		
Yüksek Performans Beklentisi	Erkek	1,5826	0,126
	Bayan		

Tablo 4.7.'deki dönüşümcü liderlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılaşma durumunu araştırmak için iki bağımsız örneklemlili t-testleri kullanılmıştır. (Alpar, 2014) Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, ve bireysel destek sağlamaya ilişkin boyutların ortalamalarının cinsiyete göre farklılaştığı ( $p < 0,05$ ) fakat entellektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi boyutları açısından bu grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak ( $p > 0,05$ ) olduğundan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 4. 8. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu**

	<b>F</b>	<b>p</b>
Vizyon ve İlham Sağlama	2,517	0,050
Davranış Modelleri Oluşturma	6,124	0,000
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	2,628	0,038
Bireysel Destek Sağlama	3,477	0,010
Entellektüel Uyarım	2,538	0,044
Yüksek Performans Beklentisi	2,346	0,059

Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik alt boyutları puan ortalamalarıyla yaş değişkeni arasındaki farklılığı incelemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, bireysel destek sağlama, entellektüel uyarım alt boyutlarında ( $p < 0,05$ ) olduğundan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılıkların hangi bağımsız değişkenler arasında olduğunu saptamak için Tukey HSD (“Tukey Honest Significant Differences”) yöntemi kullanılabilir.

**Tablo 4. 9. Tukey HSD Yöntemi İle Elde Edilen p-Değerleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>Değişkenler</b>		<b>P</b>
Davranış Modelleri Oluşturma	20-25 Yaş	26-30 Yaş	0,419
		31-35 Yaş	0,996
		36-40 Yaş	0,064
		40 Yaş ve Üzeri	0,027
	26-30 Yaş	31-35 Yaş	0,136
		36-40 Yaş	0,550
		40 Yaş ve Üzeri	0,257
	31-35 Yaş	36-40 Yaş	0,004
		40 Yaş ve Üzeri	0,003
	36-40 Yaş	40 Yaş ve Üzeri	0,935
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	20-25 Yaş	26-30 Yaş	0,157
		31-35 Yaş	0,834
		36-40 Yaş	0,133
		40 Yaş ve Üzeri	0,563
	26-30 Yaş	31-35 Yaş	0,200



		36-40 Yaş	0,998	
		40 Yaş ve Üzeri	0,984	
	31-35 Yaş	36-40 Yaş	0,195	
		40 Yaş ve Üzeri	0,900	
	36-40 Yaş	40 Yaş ve Üzeri	0,953	
Bireysel Destek Sağlama	20-25 Yaş	26-30 Yaş	0,203	
		31-35 Yaş	0,901	
		36-40 Yaş	0,075	
		40 Yaş ve Üzeri	0,243	
	26-30 Yaş	31-35 Yaş	0,186	
		36-40 Yaş	0,918	
		40 Yaş ve Üzeri	0,997	
	31-35 Yaş	36-40 Yaş	0,049	
		40 Yaş ve Üzeri	0,367	
	36-40 Yaş	40 Yaş ve Üzeri	0,998	
	Entellektüel Uyarım	20-25 Yaş	26-30 Yaş	0,228
			31-35 Yaş	0,833
36-40 Yaş			0,100	
40 Yaş ve Üzeri			0,713	
26-30 Yaş		31-35 Yaş	0,356	
		36-40 Yaş	0,944	
		40 Yaş ve Üzeri	0,970	
31-35 Yaş		36-40 Yaş	0,130	
		40 Yaş ve Üzeri	0,980	
36-40 Yaş		40 Yaş ve Üzeri	0,784	

Tablo 4.9.'daki Tukey HSD testi sonucunda; davranış modelleri oluşturma boyutunda 20-25 Yaş ile 40 Yaş ve Üzeri yaş aralıkları puan ortalamaları arasında, 31-35 Yaş ile 36-40 yaş gruplarının puan ortalamaları arasında ve 31-35 Yaş ile 40 Yaş ve üzeri aralıkları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bireysel destek sağlama boyutunda ise 31-35 yaş ile 36-40 yaş aralıkları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 4. 9. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Öğrenim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu**

		<b>F</b>	<b>p</b>
Vizyon ve İlham Sağlama	İlköğretim	1,038	0,391
	Ortaöğretim		
	Lise		
	Lisans		
	Lisansüstü		
	Total		
Davranış Modelleri Oluşturma	İlköğretim	0,342	0,849
	Ortaöğretim		
	Lise		
	Lisans		
	Lisansüstü		
	Total		
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	İlköğretim	0,263	0,901
	Ortaöğretim		
	Lise		
	Lisans		
	Lisansüstü		
	Total		
Bireysel destek sağlama	İlköğretim	0,75	0,56
	Ortaöğretim		
	Lise		
	Lisans		
	Lisansüstü		
	Total		
Entellektüel uyarım	İlköğretim	0,527	0,716
	Ortaöğretim		
	Lise		
	Lisans		
	Lisansüstü		
	Total		
Yüksek Performans Beklentisi	İlköğretim	0,489	0,744
	Ortaöğretim		
	Lise		
	Lisans		
	Lisansüstü		
	Total		

Dönüşümcü liderlik alt boyutları puan ortalamalarıyla öğrenim düzeyi değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için yapılan ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak dönüşümcü liderlik alt boyutlarının öğrenim düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4. 10. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Hizmet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu**

		F	p
Vizyon ve İlham Sağlama	1 Yıdan Az	1,364	0,251
	1-5 Yıl		
	6-10 Yıl		
	11-15 Yıl		
	15 Yıdan Fazla		
	Total		
Davranış Modelleri Oluşturma	1 Yıdan Az	1,489	0,21
	1-5 Yıl		
	6-10 Yıl		
	11-15 Yıl		
	15 Yıdan Fazla		
	Total		
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	1 Yıdan Az	1,828	0,129
	1-5 Yıl		
	6-10 Yıl		
	11-15 Yıl		
	15 Yıdan Fazla		
	Total		
Bireysel destek sağlama	1 Yıdan Az	2,845	0,027
	1-5 Yıl		
	6-10 Yıl		
	11-15 Yıl		
	15 Yıdan Fazla		
	Total		
Entelektüel uyarım	1 Yıdan Az	2,334	0,06
	1-5 Yıl		
	6-10 Yıl		
	11-15 Yıl		
	15 Yıdan Fazla		
	Total		

Yüksek Performans Beklentisi	1 Yıdan Az	0,662	0,62
	1-5 Yıl		
	6-10 Yıl		
	11-15 Yıl		
	15 Yıdan Fazla		
	Total		

Tablo 4.11'deki dönüşümcü liderlik alt boyutları puan ortalamalarıyla hizmet süresi değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için yapılan ANOVA analizi sonucunda, bireysel destek sağlama alt boyutunun hizmet süresi değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaştığı saptandığından anlamlı farklılıkların hangi değişkenler arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 4. 12. Tukey HSD yöntemi ile elde edilen p-değerleri**

Boyutlar	Değişkenler	P	
Bireysel destek sağlama	1 Yıdan Az	1-5 Yıl	0,034
		6-10 Yıl	0,464
		11-15 Yıl	0,666
		15 Yıdan Fazla	0,135
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,462
		11-15 Yıl	0,638
		15 Yıdan Fazla	0,917
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	0,999
		15 Yıdan Fazla	0,536
	11-15 Yıl	15 Yıdan Fazla	0,557

Tablo 4.12'de Tukey HSD yöntemi ile elde edilen sonuçlarda bireysel destek sağlama boyutunda 1 yıldan az ile 1-5 yıl hizmet süreleri değişkenlerinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 4. 11. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları İle Görev Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu**

	<b>F</b>	<b>p</b>
Vizyon ve İlham Sağlama	-0,743	0,467
Davranış Modelleri Oluşturma	0,069	0,946
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	-0,748	0,471
Bireysel Destek Sağlama	0,580	0,574
Entellektüel Uyarım	-0,455	0,658
Yüksek Performans Beklentisi	-0,831	0,420

Tablo 4.13.'te dönüşümcü liderlik alt boyutları puan ortalamaları ile görev tipi değişkeni arasında yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyutlarının unvana göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

#### **AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ ÖLÇEĞİ İLE SOSYO DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ FARKLILAŞMA DURUMU**

**Tablo 4. 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu**

	<b>Cinsiyet</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kurumsallaşma düzeyi	Erkek	1,203	0,241
	Bayan		

Tablo 4.14.'te aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamasıyla cinsiyet değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4. 13. Yaş Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu**

<b>Yaş</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Kurumsallaşma düzeyi	0,658	0,623

Tablo 4.15.'te aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4. 14. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu**

Öğrenim düzeyi	F	p
Kurumsallaşma düzeyi	6,286	0,000

Tablo 4.16.'da aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamalarının katılımcıların öğrenim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma durumunu araştırmak için yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Anlamlı farklılıkların hangi öğrenim düzeylerinde gerçekleştiğini tespit etmek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 4. 15. Tukey Tablosu**

DEĞİŞKENLER		p
İlköğretim	Ortaöğretim	1,000
	Lise	0,999
	Lisans	0,997
	Lisansüstü	0,185
Ortaöğretim	Lise	1,000
	Lisans	0,990
	Lisansüstü	0,228
Lise	Lisans	0,229
	Lisansüstü	0,004
Lisans	Lisansüstü	0,000

Tablo 4.17.'de Tukey HSD yöntemi ile elde edilen sonuçlar, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyinin lisansüstü ile lise ve lisans puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığı göstermektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4. 16. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu**

Hizmet süresi	F	p
Kurumsallaşma düzeyi	3,953	0,005

Tablo 4.18.'de Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığını tespit eden ANOVA testi neticesinde, anlamlı farklılıkların hangi öğrenim düzeylerinde bulunduğunu saptamak için Tukey HSD yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 4. 17. Tukey HSD yöntemi ile elde edilen p-değerleri**

Boyutlar	Değişkenler	P	
Kurumsallaşma düzeyi	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	0,907
		6-10 Yıl	0,620
		11-15 Yıl	0,420
		15 Yıldan Fazla	0,792
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,017
		11-15 Yıl	0,021
		15 Yıldan Fazla	0,417
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	0,971
		15 Yıldan Fazla	0,996
	11-15 Yıl	15 Yıldan Fazla	1,000

Tablo 4. 19.'daki sonuçlara göre, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamaları hizmet süresi değişkenlerinden 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 11-15 yıllık hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4. 18. Görev Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu**

Unvan	t	p
Kurumsallaşma düzeyi	0,300	0,770

Tablo 4.20.'deki sonuçlara göre aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamasıyla görev değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için uygulanan bağımsız

örneklem t testi neticesinde  $p < 0,05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememektedir. ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4. 19. Kuşak Değişkenine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu**

Kuşak	t	p
Kurumsallaşma düzeyi	1,067	0,283

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamasıyla kuşak değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4. 20. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarıyla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ölçeği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

	Korelasyon Katsayısı	Vizyon	Davranış	Adama	Destek	Uyarım	Performans	Kurumsallaşma
Vizyon	r	1	0,808**	0,828**	0,838**	0,767**	0,791**	0,011
Davranış	r	0,808**	1	0,887**	0,893**	0,807**	0,829**	-0,017
Adama	r	0,828**	0,887**	1	0,956**	0,940**	0,879**	-0,014
Destek	r	0,838**	0,893**	0,956**	1	0,946**	0,892**	-0,013
Uyarım	r	0,767**	0,807**	0,940**	0,946**	1	0,911**	-0,044
Performans	r	0,791**	0,829**	0,879**	0,892**	0,911**	1	-0,067
Kurumsallaşma	r	0,011	-0,017	-0,014	-0,013	-0,044	-0,067	1

Tablo 4.22'deki Dönüşümcü lider alt boyutlarının puan ortalamaları ve kurumsallaşma düzeyi ölçeğindeki sorulara verilen cevapların ortalaması kullanılarak oluşturulan pearson korelasyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında pozitif yönlü (korelasyon katsayısı "r" +1 ve +1 yakın değerler içerdiği için,  $p < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile aile şirketlerinde



kurumsallaşma ölçeği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. (korelasyon katsayısı “r” 0 yakın eksi(-) değerler içerdiği için,  $p>0,05$ )

## SONUÇ

Günümüzde liderlik kavramı sadece takipçilerin liderin tekliflerine riayet etmesi ve sonucunda ödüllendirme ya da cezalandırma olan bir alışveriş olarak görülmemektedir. "İşe Dönük Liderlik" olarak ifade edilen yeni tip liderlik stili karşısında, takipçilerine ilham vererek, onların öngördüklerinden daha çoğunu hayal edebilen ve hayata geçiren, onlar ile duygusal birlik beraberlik ruhu oluşturarak motive eden “dönüşümcü liderlik” kavramı zamanımızın önde gelen liderlik stilidir. Dönüşümcü liderler; takipçilerin menfaatlerini genişletir ve iyi bir hale getirir, grubun hedeflerini ve amaçlarını, kişilerin hedefleri ve amaçları biçimine getirmekte takipçilerin ilgisini çeker ve onaylar, takipçilerin ve grubun iyiliğini, bireysel menfaatlerinin üstünde göreceği bir çalışma ortamı sağlar.

Kurumsallaşma aile şirketleri açısından en önemli konulardan biridir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması şirketin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve geleceğinin güvence altına alınması açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla İstanbul İlindeki 4 aile şirketinin yöneticileri arasından seçilen 114 kişiye anket uygulanarak veriler toplanmış ve SPSS programında değerlendirilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılaşma durumunu araştırmak için iki bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır (Alpar, 2014) Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri

oluşturma, grup amaçları için kendini adama, ve bireysel destek sağlamaya ilişkin boyutların ortalamalarının cinsiyete göre farklılaştığı ( $p < 0,05$ ) fakat entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi boyutları açısından bu grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak ( $p > 0,05$ ) olduğundan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutları yaş değişkeni arasında davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım alt boyutlarında olduğundan anlamlı bir farklı olduğu tespit edilmiştir. Davranış modelleri oluşturma boyutunda 20-25 Yaş ile 40 Yaş ve üzeri yaş aralıkları puan ortalamaları arasında, 31-35 Yaş ile 36-40 yaş gruplarının puan ortalamaları arasında ve 31-35 Yaş ile 40 Yaş ve üzeri aralıkları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bireysel destek sağlama boyutunda ise 31-35 yaş ile 36-40 yaş aralıkları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılaştığı belirlenmiştir. Tablo 4.11’de dönüşümcü liderlik alt boyutları ile hizmet süresi değişkeni arasında bireysel destek sağlama alt boyutunun öğrenim düzeyi için istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bireysel destek sağlama boyutunda 1 yıldan az ile 1-5 yıl hizmet süreleri değişkenlerinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile görev tipi değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamasıyla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamaları ile katılımcıların öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kurumsallaşma düzeyinin lisansüstü ile lise ve lisans puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamaları ile hizmet süresi değişkeni için 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 11-15 yıllık hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamasıyla görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi puan ortalamasıyla kuşak değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları ile aile şirketlerinde kurumsallaşma ölçeği arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda aile şirketlerine ve devlet kurumlarına yönelik öneriler aşağıdadır:

#### **Aile şirketlerine yönelik öneriler;**

- Aile şirketlerinin daha iyi yönetilmesi ve rekabet gücünü artırabilmesi için kurumsallaşmaya önem vermeleri gerekmektedir.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini ve ülke istihdamına katkısını artıracaktır.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi için şirkette dönüşümü gerçekleştirebilecek lider yöneticilere görev verilmelidir.
- Aile şirketlerinde kurumsallaşma kültürünün oluşturulmasında yöneticilerin çaba göstermeleri gerekmektedir.
- Aile şirketlerinde yöneticilerin çalışanlarla iyi iletişim kurabilmesi, onları motive edebilmesi çalışan performansını artırabilir.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşma konusunda uzmanlardan destek alması önerilebilir.
- Aile şirketlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi kurumsallaşmasına katkı sağlayabilir.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması çağın getirdiği çağdaş dönüşüme ayak uydurmasını kolaylaştırabilir.

- Aile şirketlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirmek için eğitimler aldırılması, yönetsel ve kurumsal performans açısından faydalı olabilir.

#### **Devlet kurumlarına yönelik öneriler;**

- Türkiye’de istihdamın büyük bir kısmını yaratan KOBİ niteliğindeki aile şirketlerini korumaya yönelik tedbirler artırılmalıdır.
- Aile şirketlerin finansman olanaklarına erişimi kolaylaştırılmalıdır.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması konusunda 6102 yeni Türk Ticaret Kanununda belirlenen hususlar hayata geçirilmelidir.
- Aile şirketlerine kurumsallaşma konusunda danışmanlık hizmetlerinin sayısı ve niteliği artırılmalıdır.
- Aile şirketlerine kurumsallaşmanın faydaları kamu spotu ve medya çalışmalarıyla iyi anlatılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, N. V., Arıcıoğlu, A., Gültekin, F., & Gençtanırım, D. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Güvenlik Düzeylerinin İncelenmesi.
- Ada, B. D., (2012), Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul Öncesi yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcı Liderlik özelliklerinin incelenmesi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ak, B. (2006), “Aile İşletmelerinde Çatışmalar Ve Çözüm Önerileri Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme”, 2. Aile işletmeleri Kongresi, Nisan, İstanbul.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Çev: EÖ Gökmen) Türkiye Global KOBİ’ler Platformu, Global KOBİ Yayınları, 2.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Alpar, R. (2014). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlilik*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arıcıoğlu, E. (2011), İktisat Teorisinde Unutulmuş Bir Kavram: “Mekan”, *Ekonomik Yaklaşım*, 22(81):17-44.
- Arslandaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri, *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, sayı:5.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul;: Remzi Kitabevi, 2. Basım, Şubat.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik inşası*. İzmir: Aşina Kitaplar.
- Boyd-Barret, O. (2006). *Ekonomi-Politik Yaklaşım*. Çev., Yaylagül, L. Kitle İletişiminin Ekonomi Politikası, 1-16.

- Brenes, Esteban R., Kryssia Madrigal ve German E. Molina Navorro; (2005), Family Business Structure and Succession: Critical Topics In Latin Amerika Experience, *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance And Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 249-265.
- Cicarelli, V. G.(1991). What is Ort.t by a Connection Between Siblings? *Marriage and Family Review*,16,291-310.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 83-98.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Vve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 229-244.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Dalgın, T. (2008). Liderlik Davranışlarının İş görenler Tarafından Algılanması ve İş görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.

- Doğan, S. (2014). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma.
- Drucker, P. F. (1998). *Sonuç İçin Yönetim* (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Erdal M., (2007), İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Erdoğan N. (2004). *Aile İşletmelerinde: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkuş, A., & Günlü, E., (2008), Duyusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2187-209.
- Fındıkcı, İ. (2011), *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gersick, Kelin E., Davis, John A., Mc Collom-hampton, Marion ve Lansberg, Ivan (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gordon, T. (1993), *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*, (Çev: Emel Aksay ve Birsen Özkan.) İstanbul: YA-PA Yayınları.
- Göker, A. Z., & Üçok, T. (2006). Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. II. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitapçığı, 45-57.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Günver, B. A. (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Harvey, Michael, G. i Griffith, Davidl Novicevic, Milorad (2000), Development of Timescapes to Effectively Manage Global Inter-Organizational Relational Communications, *European Management Journal*, 00/18, 646-662.
- <http://www.biymed.com.tr/ho.asp?id=4462>, erişim tarihi: 05.06.2017
- İbicioğlu, H. & Ak, B. (2005), Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 315-324.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kalaycı, Ş.(2009), *Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karpuzoglu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. *Öneri*, 4(15): 115-124.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı. 1. Aile Şirketleri Kongresi, İstanbul: Kültür Üniversitesi, 17-18.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 3:61
- Kıran, B. (2007). Türkiye'de Reel Döviz Kuru İle Kısa ve Uzun Vadeli Sermaye Hareketleri İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 269-283.
- Kıray, S. A. (2010). İlköğretim İkinci Kademedeki Uygulanan Fen ve Matematik Entegrasyonunun Etkililiği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırım, A., 2003, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kobanoğlu, M. S. (2013), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama, Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.



- Koçel T. (2005), *İşletme yöneticiliği - Yönetim Ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul:Beta Basım.
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a Family Firm Innovative? Ceo Risk-Taking Propensity And The Organizational Context of Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348.
- Mehmet, İ., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Selçuk Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Mert M. (2005). Yöneticilerin Benimsedikleri Yönetim Tarzlarını Belirleyen Faktörler ve Malatya'daki Orta Ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Governance For Sustainability*. Macmillan, GB.
- Onay Ö., M., & Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve ikinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özler, H., & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.
- Pazarçık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi. Aile İşletmeleri Kongresi AİK, 4.
- Poza, E. J. (2010), *Family Business*. Third Edition, South Western Cengage Learning.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, N., (2006), Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s. 499-510.
- Schultz, T. P. (2002). Wage Gains Associated With Height As A Form Of Health Human Capital.

- Sharma, C. K. (2006). Decentralization Dilemma: Measuring The Degree and Evaluating The Outcomes, *The Indian Journal of Political Science* Vol. LXVII, No.1, Jan-Mar., 2006, 49-64.
- Sharma, Pramodita ve Srinivas Rao. (1997), Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study, *Family Business Review*, 13, 313–330.
- Somekh, B. & Mavers, D. (2003). Mapping Learning Potential: Students' Conceptions Of Ict in Their World. *Assessment in Education*, 10(3), 409–420.
- Söylemez, Z.Y.(2014). Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengün, H. İ., (2011). Aile Şirketlerinde Duygusal ve Rasyonel Dinamikler: Aile Ve İş İlişkilerinin Ayır Tutulmasına Yönelik Bir Araştırma, Sayı.58.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Papatya Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tetik, N. ve Osman U. (2005), *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları Malatya Aile Şirketleri Uygulaması*, Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Tishler, <http://hbswk.hbs.edu/item/3458.html>, erişim tarihi: 01.05.2017.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012), Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(2).
- Türk Z. Süngü A. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi, 7, sayı: 75.
- Vural, B. A., & Sohodol, C. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Whiteside, M. F. (1993). How Families, Work Together, Georgia: *Business Owner Resources*, 13-18.
- Yahyagil, O. O. M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim*, Sayı 38, 5.7-16.

- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2008), Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü Ve Önemi.
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi- Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2).
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, 145.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Yukl G., (1998), *Leadership in Organization*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

## EKLER

### EK-1.Kişisel Bilgiler

#### Değerli Yöneticiler;

Bu anket, aile işletmelerinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla gerçekleştirilen akademik bir çalışma için hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Hülya ORUÇ  
Y.Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

Erkek

Bayan

2. Yaşınız?..

3 Medeni Durumunuz

Evli

Bekar

3. Mezuniyet durumunuz?

İlköğretim

Lisans

Ortaöğretim

Lisans ve Üstü

Lise

Doktora

4. Çalıştığınız firmadaki hizmet süreniz?

- 1 Yıldan Az       11-15 Yıl  
 1-5 Yıl       15 yıldan fazla  
 6-10 Yıl

5. Ünvanınız

- Patron / Ortak       Üst yönetici       Orta kademe yöneticisi

6. Şirket kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?

1. kuşak (kurucu patron)       2. kuşak (varis kardeşler)  
 3. Kuşak (varis kuzenler)       4. Kuşak

## EK-2.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

1.YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Güçlüklerle baş edebilmek için gerekli kapasiteye sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Fikirlerim kurumdaki herkes tarafından saygı görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Belirlenen hedefler üzerinde birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusunda astların görüşlerini cesaretlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Astlarımla kurum içerisinde liderler gibi hareket etmesini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurum içinde yapılan çalışmalar sürecinde amaçlar konusunda astlarıma fikir veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Vizyon belirleyebilme gücüne sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kurumda yapılacak yenilikler için çalışanları cesaretlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Sadece sözle değil, daha çok davranışla yönetirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Mesleki etik çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Problemleri etkin bir biçimde çözerek iş görenlere davranışlarımla örnek olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İş görenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için davranışlarımla örnek olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İş görenler için izlenecek iyi bir lider modelini gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Belirlenen hedeflere ulaşmak için gelişim sürecine iş görenlerin katılımını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Belirlenen hedefler için (ortak amaçlar doğrultusunda) iş görenleri cesaretlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Belirlenen hedefler için kurum üyelerinin ortak kararının oluşmasını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının geliştirilmesinde oluşan sorunları iş görenlerle birlikte çözerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede iş görenlerin öz gelişimlerini düzenli olarak değerlendirmeleri için onları cesaretlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Belirlenen hedeflere uygun olarak iş görenlerin yaptıkları işle ilgili gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmeleri için hizmet içi eğitim programlarına	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İş görenlerin işlerini etkileyecek davranış sergilemeden önce fikirlerini dikkate alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İş görenlerin kişisel durumlarını göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Kurumda yapılan işler konusunda, diğerlerinin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İş görenlerin olaylara farklı açılardan bakmalarını sağlarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Olaylar karşısında yeni fikirler bulmaya gayret ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1.YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
25	Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Çalışanlardan çok şeyler beklediğimi onlara hissettiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Dikkat gerektiren işler sırasında performansın yüksek olması konusunda ısrarlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	İş görenlerin hizmet performanslarını artırıcı kaynakları onlara temin ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	İş görenlerin yıl içerisinde hizmet performanslarını değerlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



### EK-3.Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ölçeği

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
1-İşletmenin mevcut bir organizasyon şeması vardır.					
2-İşletmede iş görenlerin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.					
3-Mali ve parasal konulardan kimlerin sorumlu olduğu yazılı olarak açıkça belirlenmiştir.					
4-Çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmektedirler.					
5-Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları bir birine uyumludur.					
6-İşletmede her çalışanın görevi bellidir.					
7-İşletmede her çalışanın iş tanımı belirlenmiştir.					
8-İşletmede her iş örgüt şemasına uygun olarak yerine getirilir.					
9-İşi kimin yapacağı bellidir.					
10-İşletmede danışman kullanımı önemszenmektedir.					
11-İşletmeyi daha iyi yönetebilmek için danışmanlık hizmeti alınmaktadır.					
12-İşletmenin başarısı için kilit noktalarda					



aile bireyleri bulunmaktadır.					
13-Toplantılarda sadece aile üyeleri hazır bulunur.					
14-Üst yönetimde aileden olmayan profesyoneller istihdam edilmektedir.					
15-Organizasyon yapısı işletme fonksiyonları ile ilgili aşağıya ve yukarıya doğru bilgi akışına imkân vermektedir.					
16-Organizasyon yapısı işletme fonksiyonları ile ilgili olarak yatay bilgi akışına imkân vermektedir.					
17-Düzenli olarak çalışanlarla toplantılar yapılmaktadır.					
18-Toplantılarda tüm çalışanların fikirleri alınır.					
19-Toplantı öncesi çalışanlara gündemi oluşturan bilgilerin yer aldığı bir ajanda verilir.					
20-Yeni teknolojilerin seçimi konusunda çalışanların fikirleri alınır.					
21-İşletme aile anayasasına sahiptir.					
22-Aile üyelerinin işletmede çalışabilmeleri için belli kriterler uygulanmaktadır.					
23-Aile üyeleri arasında güçlü bir iletişim vardır.					
24-Ücret ve terfi sistemi performansa dayalıdır.					

25-İşletmenin bir aile konseyi vardır.					
26-Karar vermede duygusallık ön plandadır.					
27-İşletme bünyesinde çalışmayan paydaş aile bireyleri Aile Konseyinde temsil edilmektedir.					
28-Çalışan aile bireylerinin özel yaşantıları işletmeye de yansımaktadır.					
29-İşletmenin uzun dönem hedefleri Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.					
30-İşletmede kurumsal yönetim ilke ve standartları uygulanır.					
31-Yönetim kurulu toplantıları tam zamanında ve eksiksiz olarak yapılır.					
32-Çocuklar işletmenin ihtiyaçları ve geleceği doğrultusunda eğitim almaktadırlar.					
33-Aile bireyleri işletmede görev alabilmek için önce başka bir işletmede çalışmalıdırlar.					
34-İşletmenin halefi önceden belirlenir.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>	
ADI ve SOYADI	<b>HÜLYA ORUÇ</b>
DOĞUM YERİ ve TARİHİ	AĞRI-10.10.1974
MEDENİ HALİ	BEKAR
<b>EĞİTİM</b>	
LİSANS ÖĞRENİMİ	Pamukkale Üniversitesi, İşletme,1997
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	Koroza Plastik A.Ş.1997-Üretim-Extruder Bölümü Şefi
	Pensan Kalem A.Ş.1998-Halen çalışıyorum-Fabrika Müdürü
<b>İLETİŞİM BİLGİLERİ</b>	
E-MAIL	<a href="mailto:hulya.oruc@gmail.com">hulya.oruc@gmail.com</a>
ADRES (EV)	Kartaltepe Mahallesi Hayırlı Caddesi Erken 1 sokak SEFAKÖY/KÜÇÜKÇEKMECE/İSTANBUL
ADRES (İŞ)	Tevfikbey Mahallesi Tahsintekoğlu Caddesi No:25 SEFAKÖY/KÜÇÜKÇEKMECE/İSTANBUL
EV TELEFONU	2125997193
İŞ TELEFONU	2125980472