

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE YER ALAN AİLE
İŞLETMELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÇERÇEVESİNDE
NİTELİKLERİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEGÜM KANAT

İZMİR-2018

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE YER ALAN AİLE
İŞLETMELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÇERÇEVESİNDE
NİTELİKLERİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEGÜM KANAT

DANIŞMAN: PROF. DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF

İZMİR-2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Bilişim Sektöründe Yer Alan Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Belirlenmesi: İstanbul İlinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Begüm KANAT

T.C.

İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TS EN ISO
9001:2015

TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN: İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı

GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Begüm Kanat ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Sayı :

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez/Proje Sınav Jürimiz tarafından incelenen Bilişim Sektöründe Yer Alan Aile İşletmelerindeki Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Çerçevesinde Niteliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz.06.06.2018 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez/Proje Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında ~~OYÇOKLUĞU~~/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii)Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii)Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL
Üye	Dr. Öğretim Üyesi Pelin TUAÇ YILMAZ
Üye	
Üye	

Ek1 : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE YER ALAN AİLE İŞLETMELERİNDEKİ
ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÇERÇEVESİNDE
NİTELİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Begüm KANAT

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Günümüzde globalleşmiş olan ve sürekli değişim halinde olan dış çevrede faaliyet gösteren organizasyonların değişimlere hızlıca ayak uydurmak durumunda olduğu ve bu değişimleri öngörüp ona göre aksiyonlar almaları gerektiği ifade edilebilir. Tüm bu süreçlerin organizasyonlarda uygulanabilmesi için liderlerin değişim süreçlerini yönetebiliyor olmaları gerektiği söylenebilir. Organizasyonlarda değişimi sağlayan ve yenilikler başlatan kişiler dönüşümcü liderler olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada ekonomik olarak hem ülkemizde hem dünyada büyük yer kaplayan aile işletmeleri incelenerek, bilişim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik nitelikleri ile ilgili yapılan çalışmanın sonuçlarına ait değerlendirmeler sunulmuştur. Çalışma kapsamında İstanbul ilinde bilişim sektöründe faaliyet göstermekte olan ve aile sahipliği bulunan bir işletmedeki 117 çalışana Likert tipi ölçek kullanılarak düzenlenmiş anket uygulamamıştır. Anket sonuçlarına göre çalışanların faaliyet gösterdikleri kurumda dönüşümcü liderlik özelliklerine rastladıkları görülmüştür. Dönüşümcü liderlik nitelikleri ve bilişim sektöründe liderlik nitelikleri çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda algılarına yönelik olarak dörder grup altında toplanmıştır. Bu faktör gruplarından bir kısmı için çalışanların yaşlara ve görev alanlarına göre algı farklılıklarına sahip oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, liderlik, dönüşümcü liderlik, bilişim sektörü

ABSTRACT
MASTERS DEGREE THEİSES
A RESEARCH FOR DETERMINATION OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP QUALITIES OF EMPLOYEES IN FAMILY BUSINESSES IN
INFORMATION TECHNOLOGIES SECTOR

Begüm KANAT

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Science

Department of Business Administration

Organizations operating in today's globalized and constantly changing external environment need to keep up with the changes quickly and it is necessary to anticipate these changes and take action accordingly. In order for these to be implemented in organizations, it can be said that leaders must be able to manage the process of change. Transformational leaders are leaders in the organization that change and initiate innovations.

In this study, we examine the family businesses that occupy a great deal of space economically both in our country and in the world, and evaluations about the result of the research about qualities and characteristics of the transformational leadership in family businesses operating in the IT sector are presented. Within the scope of the study, the survey was conducted using Likert-type scales to 117 people that are working in the IT sector in Istanbul and in a family owned business. According to the results of the survey, it has been seen that employees in the institutions where they work have seen the characteristics of transformational leadership. Transformational leadership qualities and leadership qualities in the information industry have been grouped under four groups for people perceptions in response to the answers they have given. For some of these factor groups, employees were found to have perception differences according to their age and occupation.

Key Words: Family business, leadership, tranformational leadership, IT sector, information industry

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
EKLER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. AİLE İŞLETMELERİNİN KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	9
1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	13
1.3.1. AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ YÖNLERİ	13
1.3.1.1. Adanmışlık.....	13
1.3.1.2. Girişim Gücü ve Gözü Karalık	15
1.3.1.3. Aile Adının Saygınlığı.....	16
1.3.1.4. Çabuk Karar Alma	18
1.3.1.5. Sermaye Yapısı	19
1.3.1.6. Sinerji/Kurum Kültürü.....	20
1.3.2. AİLE İŞLETMELERİNİN ZAYIF YÖNLERİ	22
1.3.2.1. Sürdürülebilirlik Sorunları.....	22
1.3.2.2. Merkezi Yönetim Anlayışı	26
1.3.2.3. Kurumsallaşma.....	27
1.3.2.4. Nepotizm.....	30
1.3.2.5. Rol Çatışmaları	31
1.4. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYA VE TÜRKİYE'DEKİ ÖNEMİ VE YERİ	34

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, AİLE İŞLETMELERİ VE BİLİŞİM SEKTÖRÜ

2.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	36
2.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞİN FARKLARI	40
2.3. LİDERLİKTE GÜÇ KAYNAKLARI	42

2.4. LİDERLİK TEORİLERİ.....	43
2.4.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ	44
2.4.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ.....	45
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması.....	45
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması	46
2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Modeli	47
2.4.2.4. Douglas McGregor'ın X ve Y Kuramı	49
2.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	49
2.4.3. DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ.....	50
2.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	51
2.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	53
2.4.3.3. Amaç-Yol Yaklaşımı	53
2.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli	55
2.4.4. GÜNCEL YAKLAŞIMLAR	55
2.4.4.1. Karizmatik Liderlik.....	56
2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	57
2.4.4.3. Dönüşümcü Liderlik.....	59
2.4.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramı	68
2.5. AİLE İŞLETMELERİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ	69
2.6. BİLİŞİM SEKTÖRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	78
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	79
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	80
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM ÇERÇEVESİ	80
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	81
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	82
3.6.1. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	82
3.6.2. AİLE İŞLETMELERİNDE TEKNOLOJİYE VERİLEN ÖNEM	84
3.6.3. AİLE İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞE VERİLEN ÖNEM.....	85
3.6.4. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞE ETKİSİ.....	85
3.6.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK NİTELİKLERİNİN ÖNEM DÜZEYLERİNE GÖRE SIRALANMASI.....	86
3.6.6. ÖLÇÜM ARACININ GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ.....	87
3.6.7. ÖNERME VE FAKTÖRLERE YÖNELİK BULGULAR.....	91
SONUÇ	109
KAYNAKÇA	113
EKLER	124
ÖZGEÇMİŞ.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ohio Önderlik Modeli.....	45
Şekil 2: Blake Mouton' un Yönetim Diyagramı Modeli.....	47
Şekil 3: Likert' in Sistem 4 Modeli.....	49
Şekil 4: Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli.....	51
Şekil 5: Amaç Yol Yaklaşımı.....	53

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	82
Tablo 2: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 4: Çalışanların Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 5: Çalışanların Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 6: Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem.....	85
Tablo 7: Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem.....	85
Tablo 8: Bilişim Teknolojilerinin Dönüşümcü Liderliğe Etkisi.....	86
Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması.....	87
Tablo 10: Faktörler ve Güvenirlilik.....	88
Tablo 11: Faktörler ve Güvenirlilik.....	90
Tablo 12: Faktörler Kapsamında t Test.....	91
Tablo 13: Yaş Grupları İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	92
Tablo 14: Yaş Grupları İçin ANOVA.....	93
Tablo 15: Cinsiyet Grupları İçin Grup İstatistikleri.....	94
Tablo 16: Cinsiyet Grupları İçin T tes.....	95
Tablo 17: Eğitim Grupları İçin Kruskal-Wallis Testi.....	96
Tablo 18: Eğitim Grupları İçin Ki-Kare Testi.....	97
Tablo 19: Deneyim Grupları İçin Grup İstatistikleri.....	98
Tablo 20: Deneyim Grupları İçin T testi.....	99
Tablo 21: Görev Alanı İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
Tablo 22: Görev Alanı İçin T testi.....	101
Tablo 23: Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem Kruskal-Wallis Testi.....	102
Tablo 24: Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem İçin Ki-Kare Testi.....	103
Tablo 25: Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem Kruskal-Wallis Testi.....	103
Tablo 26: Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem İçin Ki-Kare Testi.....	105
Tablo 27: Bilişim Sektöründe Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem Kruskal-Wallis Testi.....	106

Tablo 28: Bilişim Sektöründe Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem İçin Ki-Kare Testi.....	107
Tablo 29: Faktörler Arası Korelasyon.....	108

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	Aktaran
BİT	Bilgi İletişim Teknolojileri
CEO	Chief Executive Officer
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NO	Numara
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü)
SPSS	Statistical Package for the Social Science (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
S.	Sayfa
TÜBİSAD	Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği
Vd	Ve Diğerleri
Vol	Volume

EKLER LİSTESİ

EK-1: Anket Formu

ek s.124

ÖNSÖZ

Tez yazma sürecim boyunca her türlü desteğini esirgemeyip, beni yönlendiren ve değerli bilgilerini benimle paylaşan tez danışmanım ve sevgili hocam Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF'a,

Lisansüstü eğitimlerimde hem teoride hem de pratikte bana kattıkları her şey için değerli hocalarıma,

Araştırmamın uygulama bölümünde, katılımcılara ulaşabilmem için yardımlarını esirgemeyen Alim KÜÇÜKPEHLİVAN ve Zühal KÜÇÜKPEHLİVAN'a,

Maddi ve manevi olarak desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen değerli annem Hayat KANAT ve babam Cüneyt KANAT'a,

Tez çalışma sürecim boyunca, pozitif enerjisiyle bana motivasyon kaynağı olan biricik kardeşim Uluç KANAT'a,

Değerli vakitlerini ayırıp ankete katılan bilişim sektörü çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Begüm KANAT

GİRİŞ

Aile işletmeleri dünya ekonomisinde gittikçe önem kazanan örgütler olarak görülmektedir. Özellikle işletmecilik eğitimi veren üniversiteler ve programların sayısındaki artış ile birlikte bu alana duyulan ilginin artmasına neden olmuş ve aile işletmeleri de uygulamanın en önemli konularından birini oluşturduğu için yükselen ve üzerinde gün geçtikçe daha fazla araştırma yapılan bir konu haline gelmiştir.

Ülkemizde de aile işletmelerinin oranı %95'lere kadar çıkmıştır. Bu sebeple gerek sağladığı katma değer ile gerekse sağladığı istihdam oranlarıyla ekonomik olarak oldukça önemli bir yerdedir. Tüm bunlara bağlı olarak son yıllarda ülkemizde aile işletmeleri üzerine daha fazla çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda aile işletmeleri ile ilgili, sayıca, sürdürülebilirlik sorunlarının üzerinde daha fazla durulmuş ve bu konuya daha çok yönelinmiştir. Fakat liderlik her işletmede önemli bir husus olduğu gibi, aile işletmelerinde de gerek sürdürülebilirliği gerek kurumsallaşmayı doğrudan etkileyen oldukça önemli bir konu olmaktadır.

Günümüzde gelişen ve sürekli değişim halinde olan iletişim ve bilişim teknolojileri, küreselleşme, rekabetin artması gibi faktörlerden dolayı, örgütler için değişime uyum sağlayabilme özelliği, hayatlarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemli bir noktadadır. Yine günümüz ekonomik koşullarında örgütler inovasyon, değişim ve yenilik yaparak rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır. Bu koşullarda örgütlerin artık organik hale geldiğini ve eğer rakiplerinin önüne geçmek istiyorlarsa değişime ayak uydurma hızlarını maksimize etmeleri gerektiği söylenebilir. Organizasyonların liderleri; çalışanlar, işletme ve dış çevre arasında değişimi yönetebilen ve hayata geçirebilen bir niteliğe sahip olursa o organizasyon için bu büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu sebeple özellikle sürdürülebilirlik sorunları yaşayan aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan liderlerin bulunmasının oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmada, aile işletmesi olan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin dnşmc liderlik özellikleri çerçevesinde nitelikleri incelenmiştir.

Birinci bölümde, aile işletmeleri kavramı ve tanımı, temel özellikleri, güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, liderlik kavramı tanımı ve özellikleri yapılmış, liderlik teorileri, liderlik ve yöneticiliğin farkları ortaya konmuş, dnşmc liderliğin ayrıntılı incelemesi yapılmış ve aile işletmelerinde liderlik hakkında bilgi verilmiştir.

nc ve son bölümde, bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinde çalışan yöneticilerin dnşmc liderlik özellikleri çerçevesinde incelenmesi ile ilgili olarak yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile İşletmelerinin Kavramı ve Tanımı

Günümüzde hem dünyada hem de ülkemizde farklı büyüklük skalalarında, farklı şekillerde ve farklı iş kollarında olmak üzere birçok aile işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu sebeple aile işletmeleri ülkelerin ekonomilerinde, istihdam ve vergi gelirleri gibi ekonomik olarak önemli hususlarda oldukça önemli bir yer arz etmektedir.

21.yy ilk çeyreğinde imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler arasında KOBİ'ler %99,5 oranında bir varlık göstermekte, toplam istihdamın %61,1'ini, toplam katma değer %27,3'ünü sağlamaktadırlar. 100.000.000 \$ ihracat ve 400.000.000 \$ üzerinde milli gelir sağlayan Türk Sanayi İşletmelerinin %99,5'i KOBİ ölçeğindedir. Bunlardan 537.800'ü Limited Şirket, 94.400'ü Anonim Şirket unvanına sahiptirler. Aile işletmelerinin dünyadaki oranları ise OECD verilerine göre İngiltere ve Kuzey Amerika'da %75, Latin Amerika , Uzakdoğu ve Hindistan'da %95 oranında olmaktadır. Ekonomileri endüstriye dayalı ülkelerde anonim şirketlerin %7,5'i aile işletmesidir. Fortune 500'de yer alan işletmelerden 165 tanesi aile işletmesi, İtalya'nın 100 büyük işletmesinin 43'ü ve Fransa'nın ise 26'sı aile işletmesidir (Alacaklıoğlu, 2009: 10).

Aile kavramının ilk kabul görmüş olan tanımlamalarından biri, Malinowski'nin etnografik çalışmalarına dayanmaktadır. Malinowski, ailenin birlikte yaşamak, birbirini sevmek ve çocuk sahibi olmak üzere kültürler arası kabul gören üç adet karakteristik özelliği bulunan evrensel bir kurum olduğunu önermektedir. Ancak daha sonraları, antropologlar, sosyologlar, ailenin tümünün homojen olduğu ve aynı özellikleri paylaştığı fikrini reddetmiş, var olan bütün ailelerin bu kriterleri

karşılamadıklarını tespit etmiştir. Aileler kültürler arası heterojen bir yapıya sahip olmakta ve birçok ülkede heterojenlikleri artmaktadır (Jaskiewicz ve Dyers, 2017: 111).

İşletmeler ise belirli, işletme üyeleri tarafından paylaşılan, ortak bir amaca hizmet eden ve bunun amacın gerçekleştirilmesi yoluyla kâr amacı güden veya gönüllü olup kâr amacı gütmeyen organizasyonlardır.

Fındıkçı (2017: 111-112)'ya göre aile işletmesi kavramı, aile, işletme ve yönetim kavramlarından meydana gelmektedir ve en basit anlatımla aile; toplumun en küçük sosyal birimidir. İşletme ise, insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan ticari bir kurum olarak tanımlanabilir. Bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplamak, çabalarını kanalize etmek ise yönetimi oluşturur. Bunlar doğrultusunda aile işletmesi dediğimizde, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlatılmaktadır.

Koçel (2012: 18) aile işletmesi kavramını; “girişimci özellikleri olan aile bireyleri tarafından kurulan, sahipliği aile bireylerinin elinde olan, işletmenin yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu ve onlar tarafından yönetilen, yönetimi aile bireyleri arasında kuşaktan kuşağa geçen, stratejik kararları aile tarafından verilen, yönetimi aile tarafından kontrol edilen veya en azından aileden etkilenen, aile tarafından yönlendirilen işletmeler” olarak tanımlamıştır.

Avrupa Birliği Rekabet Edilebilirlik ve Yenilikçilik Programı (CIP) projesi adı altında, ülkemizin de katıldığı; “Aile İşletmeleri Araştırma, İşbirliği Ağları, Politika Önlemleri ve Mevcut Çalışmalar” temalı çalışma grubunun 33 ülkeyi kapsayan çalışmasında 90 farklı aile işletmesi tanımı tespit edilmiştir. Bu tanımların ortak özellikleri mülkiyet ve yönetim/stratejik kontrol ile ilgili alanlarda ailenin etkisini vurgulamak olmuştur. Bu çalışma grubu; karar verme hakkının aile üyesi, kurucu ortak, patron, hissedar veya aile üyelerine ait olduğu ve aile üyelerinden veya akrabalarından en az bir tanesinin yönetim kademesinde yetkili olduğu işletmeleri aile işletmesi olarak tanımlamışlardır (Koçak, 2012: 333-334).

Hayward (1992)'a göre aile birimin, işletmenin devam eden ve gelecekteki operasyonları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bir işletme aşağıdaki üç kriterden herhangi birine sahip ise aile işletmesi olarak düşünülebilir. Bunlar:

- Oy hakkının %50'den fazlası aile üyelerinin sahipliğindedir.
- İşletme tek bir aileye mensup üyeler tarafından etkili bir şekilde yönetilmektedir.
- İşletmenin üst yönetiminde faaliyet gösteren yöneticileri önemli bir kısmı aile üyesidir (Barrett ve Moores, 2009: 14).

Aile işletmesi kavramı için farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bunlardan birinde de; minimum iki neslin örgütte aktif olarak faaliyet göstermekte olduğu, işletmenin kurulma amacının ailenin geçimini sağlaması ve/veya mirasının dağılmasının önüne geçmek olduğu, ailenin geçimini sağlayan kişinin işletenin başında bulunduğu, yönetim kademelerinin çoğunluğunda aile üyelerinin faaliyette bulunduğu veya kararların alınmasında aile üyelerinin etkisinin en fazla olduğu işletmelerdir şeklinde açıklanmıştır (Alayoğlu, 2014: 546).

Westhead ve Cowling (1998: 39) yapmış oldukları çalışmada, literatür incelemesi esnasında, aile işletmesi tanımı için kullanılmakta olan birkaç öge belirlemişlerdir.

Bunlar:

- İşletmedeki oy çoğunluğunun, akrabalık veya evlilik yoluyla aile üyelerine ait olup olmadığı,
- İcra kurulu başkanı, genel müdür ve yönetim kurulu başkanının işletmeyi bir aile işletmesi olarak görmesi,
- İşletmenin yönetim kurulunun öncelikli olarak, işin sahibi olan aile grubundan gelen üyelere oluşması,
- İşletmenin, iş sahibi olan aileden ikinci veya daha yeni nesil aile üyelerine kuşaklar arası sahiplik geçişi yaşamış olmasıdır.

Chua vd. (1999: 23)'ne göre aile işletmesi, nesiller boyunca potansiyel olarak sürdürülebilir bir şekilde, bir aile veya küçük ailelerin ortaklığı şeklinde kontrol edilen ve bu baskın koalisyon tarafından yürütülen, işin vizyonunu şekillendirme ve işi takip etme niyetiyle yönetilen işletmelerdir.

İşletmelerin yönetim kademelerinde aile üyeleri bulunan veya yönetim fonksiyonları aile üyeleri tarafından denetlenen işletmeler aile işletmesi statüsüne girmektedir.

1990'ların sonuna gelindiğinde, çeşitli metodolojik yaklaşımlar kullanan ve farklı disiplinlerden gelen akademisyenler, aile işletmelerinin artık küresel olarak

ekonomilere hakim oldukları konusunda hemfikir olmuşlardır. Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar artan bir hızla devam etmektedir. Bu “ABI Inform Global” platformu üzerinden aile işletmeleri kavramını içeren tüm makalelerin taraması yapılarak kanıtlanmıştır. 1 Ocak 1970’den öncesine kadar aile işletmeleri ile ilgili sadece 111 makale bulunurken, 1970-1980 arası 135 adet, 1980’lerde ise 306 makale daha eklenmiştir. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmaların hızı, 90’lı yıllarda hakemli dergilerde 2281 makaleye ulaşarak sayı olarak oldukça fazlalaşmıştır. Ve bunlara 2000’lerin ilk on yılında 5654 makale daha eklenmiştir. 2010-2014 yılları arasında bu alanda yazılan 4021 yeni makale de araştırmaların hız kesmeden devam ettiğini göstermektedir (Sharma, 2015: 4).

Aile işletmeleri, sadece ekonomik bir varlık olarak değil aynı zamanda bir ailenin çabası olarak da görülmeli ve bu doğrultuda değerlendirilmelidir. Bu işletmeler diğerlerine istinaden basit ekonomik hedeflerden daha fazlasını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Ailenin varlığı ile işletme, çalışma gündemlerine sosyal ilişki ve itibarlarını da dahil eden, sosyal açıdan daha bilinçli bir varlık halini alırlar. Preston ve Post’un, toplum ve iş hayatının etkileşiminden bahseden fenomeninde; aile işletmelerinin ailenin doğasından kaynaklı olarak temelde diğer işletmelerden daha farklı varoluş nedenleri olduğu ve aile işletmelerinin diğer işletmelerden daha farklı kriterlere göre çalıştığı ileri sürülmektedir. İşletme içerisinde farklı etik anlayışları, farklı dinamikleri ve farklı kültürleri bulunmaktadır. İnsani tecrübelerin bir çok yönü üzerinde de önemli ve güçlü etkileri vardır (Litz ve Steawart, 2000: 132).

Ward ve Aronoff’a (1995) göre aile işletmeleri hakkında çalışmak ve araştırılmak için önemli bir konu olmaktadır. Bunun nedenleri ise;

- Bağımsız işletmelerinin büyük çoğununun aile sahipliğinin bulunması,
- Aile sahipliği olmayan işletmelere göre aile işletmesi sahiplerinin hedeflerindeki öncelik sıralarının farklı olması,
- Aile işletmelerindeki yönetim tarzlarının aile sahipliği olmayan işletmelere göre daha farklı olması,
- Aile işletmesi sahiplerinin, işletmeyi yeni nesil aile üyelerine devretmek konusunda daha yakından ilgili olması ve bu sebeple miras, sermaye kazançları gibi mali konuların daha fazla önem arz etmesi.

şeklinde sıralamışlardır (Ward ve Aronoff akt. Westhead, Cowling, 1998: 31).

Evert, Martin, MClead ve Payne'in 2015 yılında yapmış oldukları "Empirics in Family Business Research" adlı çalışmada; aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmaların en çok aile işletmelerinin yönetimi üzerine yapıldığı ve onu takiben sırasıyla iş performansı ve büyüme, aile işletmelerinin karakteristiği ve özellikleri, kişilerarası aile dinamikleri, aile işletmelerinin denetimi ve son olarak da yönetimin devri konuları üzerine yapılmış olduğunu tespit etmişlerdir.

Başarılı olabilmek için aile işletmeleri iki konuya özen göstermelidirler. Bunlardan ilki günümüzde her şeyin hızla değişim içerisinde olduğu ve işletmelerin bir iki yıl daha hayatta kalabilmek adına çabaladığı bu zamanda, faaliyet gösterdikleri iş kolunu diğer kuşaklara aktarabilmek adına sağlam tutmak, ikincisi ise yalnızca iş kolunu değil aile ilişkilerini de sağlıklı tutmak olacaktır. Her iki konuda başlı başına oldukça önemli olmakla birlikte, beraber idare edilmesi zor konular olup, bu iki konu eğer birlikte yürütülebilirse aile işletmesi sürdürülebilir başarıya ulaşacaktır (Ward, 2004: 8).

Aile işletmelerinin sahipleri, işletmelerinin uzun vadeli bir başarı sağlaması için genellikle var olan ve sonraki kuşakları destekledikleri, her zaman ihtiyatlı ve dikkatli adımlar attıkları, sağlam bir finansman sermayesi oluşturdukları ve her türlü riske karşı durağan kaynaklara sahip oldukları, dış paydaşlar ile uzun vadeli ilişkiler kurdukları ve çoğunlukla benimsenen, uyumlu kurumsal kültür yapıları inşa ettikleri görülmektedir. Bütün bu faktörlerin sağlanmasıyla birlikte işletme, herhangi bir kriz döneminde veya durağan dönemlerde hayatta kalma şansını yükseltmektedir. Ayrıca bu faktörler, işletme bünyesindeki yeni girişimler için de avantaj sağlayacak kaynak ve sermayeye sahip olunmasını sağlar (Miller vd. 2016: 445).

Uzun ömürlü aile işletmelerinin temel özellikleri aşağıda yer almaktadır (Günver, 2012: 20):

- Aile ve işletme kavramlarının birbirinden ayrıldığı ve işletme kültürünün bu doğrultuda oluşturulduğu,
- İşletmenin kuruluşundan itibaren hiç vakit kaybetmeden kurumsal yapının oluşturulduğu,
- Her işletme için geçerli olan kaynak kullanımının düzgün bir şekilde yapılmasının sağlandığı,

- İşletme çalışanlarına değer verildiği ve onlarla uzun süreli iş ilişkileri kurulduğu.

ABD’li danışman David Bork, aile işletmelerinin başarılı olması için üç faktör belirtmiştir. Bunlar:

- Aile tarafından benimsenen, paylaşılmakta olan ve atılan her adımda temel alınan ortak değerlerin bulunması,
- Aile içerisindeki saygı ve dayanışma gücü.
- Düzgün bir şekilde tanımlanmış olan aile-iş sınırlarıdır.

Aile işletmelerinde kurumun başarısı her işletmede olduğu gibi profesyonel anlamda önemlidir. Fakat bunun ötesinde işletmenin başarısı aile hayatı için de oldukça önemlidir. Bu işletmelerin başarısızlığı veya dağılması gibi durumlarda aile içi çatışmalar, kavgalar ve hesaplaşmalar ortaya çıkabilecek ve ailenin huzuru, bütünlüğü ve birliği de zarar görecektir. Bu sebeple duygusal faktörler de işe dahil olduğundan bu faktörler diğer işletmelere göre ekstra bir dikkatle yönetilmelidir. Söz konusu işletmelerin herhangi bir başarısızlığında kaybedilecek olanlar sadece finansal varlıklar olmayacağı, aile bağlarında da ciddi hasarlar söz konusu olabileceği söylenebilir.

Aile, duygusal temelli bir sistemdir ve üyelerini derin duygusal bağlarla birbirine bağlar. Bu hem olumlu hem de olumsuz etkiler ortaya çıkarabilir. Bu bağlar aile ilişkilerinde, bilinçaltından (kardeşler arası hakimiyet çatışmaların, babaların oğullarından daha güçlü olmaları gibi) etkilenen davranışlar ile şekillenebilmektedir. Aile sistemi aynı zamanda uzun süreli sadakat, aile üyelerine karşı duyulan onları koruma ve kollama isteği gibi davranışlara da yol açar. Bunlara ek olarak aile birliğini bozmamak için aile üyelerinin gönüllülüğü söz konusu olmaktadır. Öte yandan iş ilişkileri formaldır ve görevlerin yerine getirilmesine dayanmaktadır. İki tarafın anlaşarak belirlediği ücretler karşılığında yapılan işler ile ilgili olan sözleşmeli ilişkiler tarafından inşa edilir ve çoğunlukla davranışlar bilinçli bir biçimde belirlenir (Leach ve Bogot, 1999: 27).

Aile işletmelerinde aktif olarak faaliyet gösteren aile üyeleri genellikle rasyonel kararlardan ziyade daha çok duygusal kararlar almaya yatkın olmaktadır. Bürokratik ilişkiler ve formal örgüt yapısının haricinde aile üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri ve etkileşimleri, ailesel bağları olması sebebiyle bu işletmelerin içsel

dinamiklerinin diğere işletmelere göre daha fazla boyutlara sahip olması yadsınamaz. Bu iç dinamiklerin kontrolü ve uyumu ise işletmelerin başarısı açısından önemlidir. Aile işletmeleri örgüt başarısı için hem aile ilişkilerini hem de örgütün faaliyetlerini bir arada düzgün bir şekilde yönetmek durumundadırlar.

Aile işletmelerinde kurumun kaynaklarının ne şekilde kullanılacağı üzerinde aile birimi, işletme birimi ve bireysel aile üyelerinin söz hakları ve etkileri vardır. Bu bakımdan diğere işletmelere göre aile işletmelerinin yönetim süreçleri daha kompleks bir hal almaktadır. Aile işletmelerinin kaynak ve yetenekleri, olumlu çıktılar elde edilmesi açısından özenle yönetilmesi gerekli olan faktörler olmaktadır (Kellermanns, 2005: 13).

O'Hara ve Mandel (2004) tarafından yapılmış olan çalışmada en uzun süreli faaliyet gösteren aile işletmeleri incelenmiştir. Bu işletmelerin arasında 47. Kuşağa kadar sürdürülebilirliğini devam ettirebilmiş işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerin ortak özellikleri ise değişen çevreye ve koşullara hızlıca ayak uydurabilmeleri, "core competence" denilen işletmenin faaliyet gösterdiği ana iş koluna odaklı olarak çalışmaları ve mülkiyetin aile içerisinde kalması olduğu tespit edilmiştir (Güleş vd., 2013: 15).

1.2. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, aile sahipliği olmayan işletmeler gibi sermaye yoğunluğu ekonomik olan işletmeler değildir. Çünkü aile üyelerinin her birinin ayrı bir iletişim ağı vardır ve bu iletişim ağından iş yaparken de faydalanılmaktadır. Bu sebeple aile işletmeleri daha çok sosyal sermayesi yoğun olan işletmeler olmaktadır (Güleş vd., 2013: 29).

Aile işletmelerini diğere işletmelerden farklı kılan pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, yönetim şekli, mülkiyetin dağılımı ve yapısı, sahiplik gibi işletmelerin bütün süreçlerini ve yapılarını etkileyen faktörlerdir. Aynı zamanda aile sahipliği olmayan işletmelerden farklı olarak, işletmeyi oldukça çok etkileyen ailenin sahip olduğu kültür, aile dinamikleri ve aile içerisindeki iletişim gibi etmenler de bulunmaktadır. Bu etmenler aile işletmelerini aile sahipliği olmayan

diğer işletmelerden farklılaştırmakta ve ayırmaktadır. Eğer aile işletmeleri bu farklılıklarını iyi bir şekilde yönetip kullanabilirlerse çok büyük avantajlar elde edebilecekleri belirtilebilir.

Chrisman, Sharma ve Chua (1999: 20), aile işletmesi üzerine yazılmış 250'den fazla makaleyi inceleyerek aile işletmesi ve aile dışı işletmeleri birbirinden ayırt etmeye çalışan tanımları incelemiştir. Bu tanımlar hakkında çeşitli gözlemler yapmışlardır. Bunlardan ilki, birkaç istisna dışında tanımlarda yönetim ve idare arasında ayırım yapılmadığıdır. İkincisi; bazıları mülkiyet ve yönetim kavramlarını ayırırken bazıları ise mülkiyet ve aile yönetimi kavramlarının birlikte kontrol edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu gözlemler ışığında tanımlar mülkiyet ve yönetim kombin edilerek üç biçimde sıralanabilir;

- Aile sahipliği olan ve aile tarafından yönetilen,
- Aile sahipliği olan fakat aile tarafından yönetilmeyen,
- Aile sahipliği olmayan fakat aile tarafından yönetilen.

İlk olarak Chua ve arkadaşları (1999) tarafından öne sürülen ve daha sonra Chrisman ve arkadaşları (2002) tarafından ampirik bir çalışmayla desteklenen, aile ve aile dışı işletmeler arasındaki ayrımlar üç temel başlık altında; aile yönetimi, aile mülkiyeti ve kuşaklar arası sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir.

Gersick ve arkadaşları (1997) aile mülkiyetini üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki ve en yaygın olanı, işletmenin kurucusunun kaynakların büyük kısmına sahip olduğu “Controlling Owner” sahipliğidir. Diğer mülkiyetin ikinci ve sonraki nesiller tarafından paylaşıldığı fakat diğer aile bireylerinin mülkiyet hakkına sahip olmadığı “Sibling Ownership” sahipliğidir. Üçüncü ve sonuncusu ise tüm aileye yayılmış, üçüncü veya son kuşağı bile kapsayan “Cousin Consortium” sahipliği olarak nitelendirilmektedir. Aile firmalarının ikinci bileşeni aile yönetimi şeklinde tanımlanmıştır. Yüksek getiri sağlayan kaynaklar seçebilme veya performansı düşüren kaynakları tahliye edebilme kabiliyeti, organizasyonlar için oldukça değerlidir. Kaynakları değerlendirme becerilerini sık sık göstermiş olan kurucular, eğer ki bunu sürekli olarak devam ettirebiliyorlarsa, etkin olarak yönetim ile birlikte kararlarını almaya devam edebilirler. Girişimci kurucular, kaynak yönetimi konusunda, eylemleri istenen sonuçları vermese bile, aldığı herhangi bir aksiyon sonucu pişman olmaktan çok, o aksiyonu almadıkları zaman kaçıracakları

fırsatlardan pişman olacakları için daha fazla kaynak sağlama eğiliminde olabilirler. Fakat aile işletmesinde kurucular genelde kararları alırken ve kaynak değerlendirme sürecinde, finansal faydaların ötesinde ailenin tercih ve ihtiyaçlarından etkilenebilir. Aile katılımını karakterize eden üçüncü bileşen ise işletmeyi bir nesilden diğerine aktarma isteğidir. Bu, kuşaklararası sürdürülebilirliği sağlama isteği, işletmeleri oldukça girişimci nitelikte kılmaktadır. Gerçekten de bu istek nesiller arası sürdürülebilirliğe katkı sağlamak için de kaynakları yönetme esnasında alınan kararları bu yönde etkileyecektir. Eğer ki sürdürülebilirliği pozitif yönde etkileyecekse kaynak satın alma, negatif yönde etkileyecekse kaynakları elden çıkarma eğilimine girilebilir. Tasfiye durumunda ise, aile bireylerinin her birinin iyiliğini düşünmek yerine bireysel olarak kararları tartmak, faydalı veya fayda sağlamayacak olan kaynakların belirlenmesi ve bu doğrultuda karar verilmesi daha başarılı sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olacaktır (Kellermanns, 2005: 316-317).

Poza ve Daughtery (2014: 7) literatürde daha önce yapılmış olan aile işletmeleri tanımlarından yola çıkarak aile işletmelerinin sahip oldukları özellikleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- Aile üyelerinin veya ortak olan ailelerin aile üyelerinden iki veya daha fazlasının sahip olduğu mülkiyet kontrolü (%15'den fazla olacak şekilde),
- Yönetimde aktif olarak rol oynayan, yönetim kurulu üyesi olan veya sadece hissedar olan aile üyelerinin tümünün, işletmenin yönetiminde etkili olması,
- Aile ilişkileri ile ilgili endişe duyulması ve aile ilişkilerine önem verilmesi,
- Gelecek jenerasyonlara işletmenin yönetiminin aktarılması ve işletmenin sürdürülebilir olması hayalinin paylaşılması,
- Aile, yönetim ve sahiplik kavramlarının bir arada bulunması,
- Aile birliği, yönetim ve sahiplikten kaynaklanan rekabet üstünlüğü sağlayıcı faktörlerin varlığı,
- Kurucuların işe tutkuyla bağlanması,
- Ekonomik olmayan aile değer ve hedeflerinin stratejik etkilerinin bulunması.

İşletme kurucusunun ailenin nesiller arasında sürdürülebilirlik vizyonu ve kararlılığı konusundaki tutumu onları hem diğer aile işletmelerinden hem de diğer aile sahipliği olmayan işletmelerden ayıran en önemli özellikler arasındadır. Çünkü bu tutuma göre işletmenin yaşam süresi uzayacak veya kısılacaktır. Kavramsal olarak, bir aile işletmesinde ailenin yönetim basamaklarındaki varlığı aracılığıyla sürekli olarak nesiller boyu kontrol edilmesi, ailenin amaçlarını gerçekleştirme ve firmanın sahipliği dolayısıyla elde ettiği mali ve mali olmayan kaynaklarını koruması açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır (Daspit vd., 2016: 44).

Uzun ömürlü olan aile işletmelerinin birtakım ortak özellikler paylaştığı görülmektedir. Bu işletmeler belirledikleri rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamışlar, iç ve dış çevre analizlerini, SWOT analizlerini pazarın gerisinde kalmamalarını sağlayacak düzeyde ve sıklıkta uygulamışlar, işletmeleri adına belirli bir öz yetenek (core competence) alanı belirlemişler ve bu alanın dışına çok fazla çıkmadan bu alanda uzmanlaşmaya gidip ilerlemişler, müşteri memnuniyetini ön planda tutmuşlar, var oldukları uzun yıllar boyunca değişen ve gelişen dış çevreye adapte olabilmişler, aileden ayrı bir varlık olarak var olmayı başarabilmişlerdir (Koçel, 2012: 34-35).

Yapılmış olan akademik araştırmalardan yola çıkarak aile işletmelerinin başlıca özelliklerini kısaca sıralayacak olursak;

- Aile işletmelerinde mülkiyet, yönetim ve karar verme hususlarında aile kavramı işletme kavramının üstünde gelmektedir ve buna göre hareket edilmektedir. Aile ve işletme kavramları çoğunlukla birbirlerinden ayrılamayıp birlikte düşünülmektedir.
- Aile işletmelerinde, işletme aile kültürünün etkisinde yönetildiği için var olan alışkanlıkları hızlı bir şekilde terk edememektedirler.
- İşletmenin prestijinde, aile üyelerinin toplumsal statülerinin ve bireysel ilişkilerinin oldukça büyük bir etkisi olmaktadır.
- Çoğunlukla ilk kurucular büyük zorluklar çekmiş ve fedakârlıklar yapmış oldukları için yönetimin devri konusunda isteksiz davranabilmektedirler. Buda profesyonelleşme ve kurumsallaşmanın önünü tıkamaktadır.
- Karar vermede mantıklı davranılması gerekirken zaman zaman aile içi dengeler düşünülerek duygusal adımlar atılabilmektedir.

1.3. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Her organizasyonun olduğu gibi aile işletmelerinin de güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

1.3.1. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmeleri yapısal özellikleri nedeniyle belirli avantajlara sahiptir. Bu avantajlardan bazıları girişimcilerin kendilerini işletmeye adanmış olması, işletmeye bağlılığın yüksek olması, esneklik, dinamizm, süreklilik için çaba gösterme, amaç odaklı olma olarak tanımlanabilir (Akdoğan ve Oflazer, 2012: 14).

Westhead ve Cowling'in (1998) yapmış oldukları çalışma sonucunda ulaştıkları bulgulara göre, aile işletmelerinin genellikle aile sahipliği olmayanlara göre daha uzun süre faaliyet gösterme eğiliminde oldukları sonucu çıkmıştır. Bu oldukça önemli bir bulgudur çünkü işletmelerin yaşları performanslarını da etkiler; eski ve köklü işletmeler daha fazla hayatta kalma eğilimindedirler.

Aile işletmelerinin her birinin kültürlerinden kaynaklı olarak eşsiz oldukları ifade edilebilir. Aile işletmelerinde kendiliğinden var olan aile kültürü ve bağlılık, aile sahipliği olmayan işletmelerde kazanılması için çok fazla çaba gösterilmesi gereken olgulardır. Bu sebeple aile işletmelerinde diğer işletmelere göre birtakım güçlü yönler söz konusu olmaktadır. Bu güçlü yönler aşağıda incelenmiştir.

1.3.1.1. Adanmışlık

Aile işletmelerinde, işletme kavramından önce adeta bir birleştirici güç niteliğinde olan aile kavramı gelmektedir. Ve bu aile üyelerinde işletmeye gönülden bağlılığı ve adanmışlığı getirir. Normal bir çalışanın işletme için yapmayacağı fedakârlık ve davranışları aile üyeleri işletmenin zor bir duruma düşmesi halinde hiç

düşünmeden yapabilir. Örneğin; mülkiyetin çoğunluğunun ailede olması sebebiyle gerekli görüldüğünde mali kısıtlamaları kendi prim veya kâr paylarından yapabilirler. Bu bakımdan aile işletmelerinin sahip olduğu sosyal sermayesi, hayatta kalabilme sermayesi, kişiler arası ve aile içerisindeki ilişkilerin muhtemelen birbirine bağlı olması sebebiyle aile sahipliği olmayan işletmelere göre daha avantajlı olmaktadır (Chrisman vd., 2017: 3)

Aile işletmelerinde kurucu nesil, her şeyi yoktan var ettikleri ve diğer nesillere göre daha fazla zorlukla karşı karşıya kaldıkları için çok fazla fedakârlık göstermiş olabilirler. Bu sebeple işletme için maksimum performansla çalışmanın ne demek olduğunu bilirler. Bu normal bir işletmede görülemeyecek bir örgüt bağlılığını doğurur. Kurucu nesil işletmeyi sıfırdan başlatıp belirli bir seviyeye getirdiği için işletmeyi adeta kendilerinden bir parça olarak görüp benimserler. Bu da performans ve verimliliği olumlu yönde etkiler ve normalde bir işletme çalışanın göstermeyeceği bir adanmışlık ve bağlılık ile işlerine sarılmalarını sağlar. Aile üyelerinin bu kültürü ve bağlılığı aile üyesi olmayan çalışanlara da benimsetmeyi başarabilirse, o zaman işletmenin başarısının sürdürülebilir bir şekilde artabileceği söylenebilir.

Her işyeri işgücü alımı yapmak durumunda kalır. Bu işgücünü en motive olmuş adaylar arasından ve maliyeti düşük olacak şekilde seçmek kesinlikle büyük avantajlar sağlayacaktır. Bu tanım için aile üyeleri oldukça uygundur. İlk olarak aile üyelerinin sosyal ve duygusal açıdan patronları ile aralarında bir bağ vardır ve maddi kaygıları ön planda tutmadan çalışmaya isteklidirler. Daha da fazlası, aile içerisinde sahip oldukları itibara istinaden, aileyi hayal kırıklığına uğratmamak için onlara verilen iş veya pozisyon adına ellerinden gelenin en iyisini yapmaya hazırdırlar. Ayrıca aile üyeleri iş içerisinde faaliyet gösteren akrabalarının da ekonomik ve mesleki durumlarını etkileyebileceklerini düşünerek girişimin veya süregelen işin devamlılığı için daha fazla bir adanmışlık ile çalışabilirler (Miller vd., 2016: 447).

Aslında her işletme için geçerli bir etmen olan “insan odaklılık” kavramı aile işletmelerinde daha fazla önem arz etmektedir. Çalışanları işletmeye yabancılaştırmamak, aile üyesi olmayanların dışlanmış hissetmemelerini sağlamak, bu işletmelerde yöneticilerin çalışanlar ile daha yakından ilgilenmesi ve onlara dokunması çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve adanmışlığı arttıracığı belirtilebilir.

Aile işletmelerinin çoğunlukla paylaştığı değişime kapalı yapıları sebebiyle de uzun dönemli istihdam avantajları bulunmaktadır. Bu işletme çalışanlarının işletmeyi benimsemelerini, kendilerini bir aile ortamında gibi hissetmelerini sağlar ve bu da çalışanların örgüte bağlılıklarını pozitif yönlü olarak etkiler.

Aile sahipliği bulunan işletmelerde, diğer işletmelerinkinden daha geniş bir yelpazeye yayılmış ve daha çeşitli portföyler bulunur. Çünkü aile bireylerinin entelektüel yetenekleri ve çıkarları değiştiği için çeşitli iş fırsatlarına uygun olabilirler. Daha da önemlisi yetenekler farklı olabileceği gibi, aile içerisinde mutlaka sadakat vardır ve bu güven insanları teşvik eder. Batılı işletmelerin bazı hissedarları “işletmenin sahibi gibi davranan” yani adanmışlığa sahip olan yöneticiler bulamadıkları için şikâyet ederken aile işletmelerinde yakın aile üyelerinden uygun olanını istenilen pozisyona getirmek mümkündür (Breton-Miller ve Miller, 2017: 3).

1.3.1.2. Girişim Gücü ve Gözü Karalık

McKinsey Global Institute tarafından 2014 yılında yapılmış olan araştırmalarda ortaya çıkan sonuç; son on yılda ekonomik olarak büyümelerin ve işyeri büyümelerinin gelişmekte olan Asya ve Latin Amerika işletmelerinde olduğunu ve bunların çoğunluğunun aile işletmeleri olduğunu söylemektedir. Bu ailelerin ortak özellikleri birden fazla endüstride ve birden fazla ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmelere sahip olmalarıdır. Büyümeleri, sık sık cesur satın almalar gerçekleştirmeleri ve bu sayede kurdukları uluslararası ittifaklar ve çeşitlendirmeler içeren girişimci yatırımlar yoluyla hız kazanmıştır.

Bazı aile işletmelerinin sahip olduğu bir diğer beşeri sermaye kaynağı; girişimci ruh, zihniyet ve kültür olmaktadır. Bu sayede bir dizi rol modele sahip olan işletmeler, aynı zamanda danışmanlık ilişkileri ile ailenin genç üyelerinin girişimci inisiyatif için bir tecrübe kazanmasına neden olan tarihi bir miras niteliği taşır. Bu ruh ve ailenin istekliliği, aile işletmesi sürdürülürken veya sonrasında yeni girişimler başlatılması için teşvik ve fon sağlanmasına yardımcı olur. Karşılıklı güven hali ve girişimci ruh, bir ailenin zamanla birden çok ve çeşitli işletmeler kurmasına ve büyümesine olanak tanır (Breton-Miller ve Miller, 2017: 3).

Yeni iş kuran firmalar, bu işin yeniliğinden kaynaklanan birçok zorlukla baş etmek durumunda kalırlar. Bunlar girişimcilerin yeni beceriler öğrenmesi, yeni rollere sahip olması, yeni rutinler icat etmesi, yeni iş ortamlarında yabancılarla sosyal ilişkiler kurmaları, tedarikçileri, müşterileri ve dış çevreleri ile istikrarlı bir bağ geliştirmeleri gibi şeyler olabilir. Bu bahsedilen tüm zorluklar aile işletmelerinin sahip olduğu aile bilgisi ve sermayesi, ucuz ve motive işgücü, ihtiyatlı yatırım politikaları, ailenin sosyal sermayesi gibi kaynaklar ile kolayca tolere edilebilir. Aileler eski firmaları kaynaklı yeni bir girişim başlattıklarında, genellikle bunu yeni kuşağa devretmek ve onları garanti altına alabilmek adına yaparlar. Bu yeni girişimler aynı zamanda aile işletmelerinin ana işlerinin itibarını veya performansını riske etmeden sermayeyi yenilemenin de bir yolu olmaktadır (Breton-Miller vd., 2016: 450).

1.3.1.3. Aile Adının Saygınlığı

Aile işletmelerinin sahip oldukları yönetim mekanizmaları ve bu mekanizmaların türleri aile sahipliği olmayan işletmelerden çeşitli nedenler ile farklılaşmıştır. İlk olarak aile işletmelerinde işletme sahibi ve yöneticinin sahip olduğu yoğunlaşmış mülkiyet ile, halka arz etmiş aile işletmesi olmayan firmaların mülkiyet yapıları farklılık gösterir. İkincisi ise aile işletmelerinin çoğunlukla profesyonel yöneticilerden ziyade işletme sahipleri tarafından yönetilmesidir. Bu işletme sahipleri ve işletmenin yakın dış çevresi arasında farklı ve diğerlerine göre daha samimi bir iletişim kurulmasını sağlayabilir. Bu gayri resmi iletişimler karşılıklı güven, ortak değer ve tutumlar gibi olumlu etkilere yol açabilir (Chrisman vd., 2017: 3).

Aile kontrolündeki işletmeler benzersizdir çünkü işletme kurucusunun sahip olduğu maddi kaynak, kişisel çevre ve iş çevreleri ile olan bağlantıları ve hatta kendi itibarlarını da işletmeye faydalı olacak bir şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Aile itibarının zedelenmesi gibi bir ihtimali hiçbir aile üyesi istemeyeceği için işlerine daha sıkı sarılırlar. Bu bahsedilen aile işletmelerinin uzun vadeli düşünme eğilimleri işletmenin bir marka oluşturması ile ilgili hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlamaktadır (Zellweger, 2017: 38).

Bağlılık ve istikrarlı bir aile kültürü genellikle aile işletmelerinin pazarda güvenilir ve sağlam işletmeler şeklinde kendilerini konumlandırmalarını sağlamaktadır. Birçok müşteri veya tedarikçiler uzun süredir varlığını sürdüren işletmeleri daha güvenilir buldukları için onlarla iş yapmayı tercih eder ve bu işletmelerle uzun süreli ilişkiler kurmak ister. Ayrıca, aile işletmeleri içerisinde sahip olunan bağlılık, müşterilere her zaman daha dostça gelir ve genel olarak daha iyi bir hizmet ve müşteri hizmetleri sağlanmasına yol açan gizli bir güç olarak kendini gösterir (Leach ve Bogod, 1999: 10).

Aile işletmeleri hem içlerinde hem de dışlarında iş ile ilgili faydalı ilişkiler kurmaktadır. Bunlardan biri de aile itibarı olmaktadır. Belirli ortakları, tedarikçileri ve müşterileri ile uzun vadeli istikrarlı bir ilişki kuran aileler için bu bir avantaj olarak düşünülebilir. Örneğin; büyük ve çeşitlendirilmiş bir ürün veya hizmet adına müşterilerinin gözünde tedarikçi olarak ün kazanmış bir aile, aynı müşterilerine farklı pazarlar için başka tekliflerde bulunursa daha önce birlikte yapmış oldukları işler referans olarak görüleceği için kolaylıkla istedikleri anlaşmaları sağlayabilirler. Yada iş ortaklarıyla olan ilişkilerde farklı girişimler için kullanılabilir. Örneğin; kıdemli aile üyeleri çalıştıkları bankalardan, yeni bir iş kurmak isteyen ve kredi almak isteyen genç aile üyeleri adına kefillik yapabilir. Bu gibi köklü ve istikrarlı ilişkilere sahip olduğu için çoğu maddi kaynak temini konularında aile işletmelerine kolaylık sağlanabilmektedir.

Varlıklı iş ailelerinin devlet ile sürekli ilişki içerisinde olmaları sebebiyle, aralarında siyasi sermaye olarak adlandırılacak yakın ilişkiler oluşur. Aile sürekli olarak işletmeleri ile ilgili lisanslar, onaylar vb. belgeler ve kaynaklar sağlamak durumunda olacağı için sürekli devlet ile iletişim halinde olmaktadır. Aile işletmelerinin devlet ile aralarındaki iş ilişkilerinde onlara maddi açıdan büyük fayda sağlamaları, uzun vadeli olmaları, kişisel temas içeren ilişkilere sahip olmaları sebebiyle kendilerine bu süreçlerde kolaylıklar sağlanabilmektedir. Mali, insani ve ilişkisel sermaye, ailelerin işletmelerin kontrolünü kuşaklar boyunca korumasını ve farklı işletmelere taşınmasını sağlar. Bu tür kaynakların çok yönlü yapıları olası girişimci seçeneklerin de çeşitlenmesini sağlar. Bu nedenle, bazı iş aileleri, bir şekilde değişen, merkezileşmemiş ve çok uluslu iş grupları yaratırlar. Çoğu durumda iş ailelerinin kaynakları tamamlayıcı ve karşılıklı olarak takviye edilebilir. Sinerjik

elementlerle birbirine bağlı bir konfigürasyon oluştururlar. Ailenin soysal sermayesi finansal sermayeyi de etkiler. Sosyal bağlar iş bağlarını destekler ve bu etkileşim iş ilişkilerinin kapsamını ve dayanıklılığını genişletir (Breton-Miller ve Miller, 2017: 4).

İş yapıları, kurumlar ile mülkiyet sahibi yöneticinin veya aile adının verdiği saygınlık ile onun sahip olduğu sosyal bağlar aileye bu vesileyle de işletmeye güven, karşılıklı bağımlılık ve sadakat gibi faydalar sağlamaktadır. Çünkü aile işletmelerinde işletme sıfırdan var olmamıştır. İşletmenin arkasında dayanmış olduğu bir aile vardır. Bu ailenin sahip olduğu çevre, işletmeye de hem maddi hem de manevi olarak fayda sağlar. Yeri geldiğinde aile adının vermiş olduğu saygınlık yeni iş anlaşmalarında teminat olarak gösterilebilir.

1.3.1.4. Çabuk Karar Alma

Daha önce yapılmış olan araştırmalar, aile işletmelerinin farklı bir kurumsal yönetim şekline sahip olduklarını ve birbirlerinden ayırt edilebilen bir yönetim, sahiplik ve kontrol mekanizmalarının olduğunu göstermektedir. Aile işletmeleri genel olarak işletmelerle karşılaştırıldığında, mülkiyet haklarının daha yaygın olması ve aile üyelerinin üst yönetime katılımı sebebiyle (hissedar ve yöneticilerin ortak olması) genellikle daha az menfaat çatışmalarına girmektedirler (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017: 323).

Büyük işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar genellikle herhangi bir karar alınırken anlaşmazlığa düşerek bunu politik bir çatışmaya dönüştürebilmektedirler. Bu da değerli iş zamanlarını birbirleriyle çatışmaya girerek boşa harcamalarına sebep olmaktadır. Bu çatışmalar üretkenliği olumsuz etkiler ve genellikle bir değişim söz konusu olduğunda çalışanlar bu yeni ürün veya hizmeti geliştirmeye çalışmaktansa kendi bölgelerini korumak adına çaba harcarlar. Buna karşın aile işletmelerinde yeni bir üretim hattı geliştirilmesi, yeni bir pazara girilmesi veya yeni bir iş birimi oluşturulması üzerine alınan kararlarda yeni koşullara daha hızlı uyum sağlanabilmektedir, çünkü bu kararların alınması genellikle bürokrasi yoluyla değil birkaç aile üyesine hatta bazen sadece patrona bağlı olmaktadır (Ward, 2011: 186).

Aile sahipliği olan bir işletmede genellikle karar verme süreçleri kilit üç veya daha az kişiyle sınırlanmış şekildedir. Bu da karar verme sürelerinin kısalmasını sağlar.

Aile işletmesi üyelerinin sahip oldukları güç seviyesi kontrol yoğunluğu olarak tanımlanır. Bu güç seviyesi, işletmeler arası değişiklik göstermektedir. Bazı aile işletmeleri yalnızca tek bir kişinin kontrolü altındayken, bazıları işletmeyi kontrol eden birkaç kardeşe sahiptir, bazıları ise çok sayıda aile üyesine sahiptir. Kontrol yoğunluğunun düşük olması, karar verme sürecine birçok bireyin dahil olduğunu, yüksek olması ise örgütteki gücün bir veya birkaç kişiyle sınırlı olduğunu göstermektedir. Kontrol yoğunluğu derecesi ve mülkiyet dağılımı kavramları aile işletmelerinde çoğu zaman çakışmaktadır. Fakat emekliye ayrılan aile üyeleri ile birlikte mülkiyetin değil, yalnız karar verme yetkilerinin aktarıldığı senaryolar oldukça yaygındır (Kellermanns ve Kimberly, 2004: 216-217).

Ailenin birliği ve kan bağı faktörü, işletme ile ilgili ortaya çıkabilecek çeşitli sorunların çözümünde pozitif yönlü bir etki yaratabilir. Herhangi bir sorunda prosedürel süreçlere gerek kalmaksızın aile bağının vermiş olduğu duygusal yakınlık ile sorun veya anlaşmazlıkların çözümünde daha hızlı aksiyon alınır, bu sorun ve anlaşmazlıklar büyümeden çözümleri kolaylaştırılabilir.

1.3.1.5. Sermaye Yapısı

Yapılan araştırmalara göre yeni bir girişimde, aile işletmelerinin aile dışı işletmelerden çok daha uzun süre devamlılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu ailenin daha uzun vadeli düşünmesi ve işe daha fazla yatırım yapması sebebiyle olabilir. Yeni girişimlerin ve küçük girişimci işletmelerin yüksek başarısızlık oranları göz önüne alınırsa bu kabiliyet çok büyük bir avantaj olarak görülebilir. Yapılan bazı araştırmalara göre bunun sebebinin aile firmalarının kimi konularda aile dışı firmalardan daha farklı hareket etmesi ve mülkiyet yapılarının farklılığı olduğu tespit edilmiştir. Bunların; dayanıklı sermayeleri, iş için yaptıkları cömert kişisel ve mali yatırımlar ve işletme için herhangi bir tehdit sağlayabilecek riskli yatırımlardan kaçınmaları olduğu söylenmektedir

Mülkiyet hakları, kapitalizmin ekonomik rejimlerinde hane halkları ve ulusların refahları açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu haklar, varlıklarının kontrolünü, ürettiği getirileri ve birikmiş olan sermayeyi devretmeyi kapsar. Genellikle bir bankadan kredi almaya kıyasla bir aile üyesinden borç almak daha kolaydır. Bu sebeple işletmeleri çoğu zaman durağan varlıklarla ve en az miktarda sermayelerle başlatılır. Üstelik alınan bu borç ile birlikte aile üyelerini hayal kırıklığına uğratma sorumluluğu da alınır. Aile bireyleri, akrabalarının kariyer umutları, mali refahları ve itibarları ile ilgili endişelere sahip olacaklarından bu kaynakları akıllıca kullanırlar (Miller vd., 2016: 446-447).

Aile işletmeleri birçok finansal, beşeri ve insani kaynaklar açısından oldukça esnek kaynaklara sahiptir. Ve bu esneklik işletmelerin, nesiller hatta endüstriler ve ülkeler arasında uzunca süre faaliyet göstermesini sağlayabilir. Bu işletmelerin mali sermayeleri ucuz ve dayanıklı olarak tanımlanabilir. İş geliştirmedeki ve bir işletme kurmadaki en belirgin kaynak, geçmişte bir aile tarafından veya eski bir işletme tarafından üretilmiş olan finansal sermayedir. Yeterli zenginliğe sahip olan aileler durağan kaynaklarını kendi girişim sermayeleri olarak kullanabilirler. Aynı zamanda sağlam bir geçmişe sahip oldukları bankalardan ve yatırımcılardan fon arttırımı yapabilirler. Aile üyeleri arasındaki krediler; ucuz ve sadık bir finansman biçimi olmaktadır. Buna ek olarak, bir ailenin girişimlerinde kalıcı varlıkları, kişisel statüleri ve güçleri; kurumsal sermaye tedarikçileri ile ilişkilerini sağlamlaştırarak finansman maliyetini düşürmelerini ve daha spekülatif yatırımlar yapmalarını sağlayabilir (Breton-Miller ve Miller, 2017: 3).

1.3.1.6. Sinerji/Kurum Kültürü

Bir toplumun en küçük yapı taşı olan “aile” kendi içerisinde oldukça kompleks ve çok yönlü bir kavramdır. Her ailenin kendine özgü gelenekleri, kültürü ve davranışları bulunmaktadır. Bu sebeple bir aile işletmesinin o ailenin kültüründen ve yapısal özelliklerinden etkilenip, formal ve informal yapılarının da bu doğrultuda şekillenebileceği belirtilebilir.

Aile işletmelerinde genellikle aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyeleri arasında bir dostluk ortamı ve samimiyet bulunmaktadır. Hepsi, uzun yıllardır birlikte aynı ortamda çalıştıkları için işletmeyle olduğu kadar, işletme sahipleriyle de güçlü bağlar kurmaktadır. Böyle sıkı bir ilişki içerisinde olduğunda kişiler genellikle standartları ve onlardan ne beklediği bilmektedirler. Kurum kültürü olarak adlandırılan bu standartlar fotoğraflar, paylaşılan ortak değerler, aktarılan hikâyeler ile şekillenmektedir. Bu kültür işlerin yoluna koyulması, iş süreçlerinin açık bir şekilde anlaşılması ve herkesin amaç etrafında birleşmesini kolaylaştırır, böylece işletmenin başarısını olumlu yönde etkiler (Ward, 2011: 189).

Aile işletmelerinin genelde rakiplerinin sahip olmadığı özel teknolojik veya ticari know-how gibi aile arasında tuttukları ve paylaşmadıkları bilgiler veya iş yapış biçimleri vardır. Bu bilgiler kurucu ortaklar veya sonraki nesiller tarafından bilinir ve paylaşılır. Çocuklar ise küçüklüklerinden beri iş ile iç içe bir biçimde büyüdükleri için birçok bilgiyi bu şekilde zamanla öğrenirler. Bu da zamanı geldiğinde ve işin başına geçtiklerinde onları oldukça bilgili yapar ve yönetime adapte olmaları oldukça kolaylaşmış olur (Leach ve Bogod, 1999: 6).

Kar amacı güden işletmelerin faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi için aile değerleri ve kültürünü işletmeyi olumsuz bir yönde etkilemeyecek ve işletme-aile kavramlarını birbirlerine zarar vermeyecek şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Barnett, Long ve Marler (2012) işletmede paylaşılan ortak aile vizyonunun ve prosedürel adaletin aile işletmelerinin başarısı üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu kavramlar işletme içerisinde değer yaratma mekanizmaları olarak oldukça önem arz etmektedir. Çalışan verimliliği ve motivasyonu açısından prosedürel adalet ve paylaşılan ortak vizyon ve kültürün aile işletmelerinde kilit rol oynadığını söylemek mümkündür.

Aile arasındaki ilişkilerin işletme içerisinde uyum yaratmada ve değişim süreçlerinde geçiş gerçekleştirmede önemli bir yeri vardır. İşletme ile ilişkilerini yakın tutan ve süreçlere daha fazla dahil olan aile üyeleri süreçler üzerinde daha güvenilir etkilere sahip olabilir. Bu koşulların varlığı da belirli bir kurum kültürünün oluşmasına yol açan etmenler olmaktadır. İşletmede süreçler ile yakından ilişkili aile üyelerinin olduğu bir kurumda değişim sistemi gelişir ve sisteme bireysel katkıları güçlendiren açık bir aile kültürü oluşur (Daspit vd., 2016: 52)

111 yıllık beyaz eşya firması olan Miele'nin bugünkü tepe yönetiminde görev alan Markus Miele;

“ Aile işletmelerinin daha başarılı olacağına inanıyorum. Bunu ailenin uzun vadeli bakış açısının sağladığını düşünüyorum. Attığımız adımlarda, altı ay sonra nasıl bir sonuç vereceğinden öte, beş yılda ve hatta on yıllık zaman diliminde nasıl bir artı sağlar diye bakıyoruz. Bu bizim diğerlerinden daha farklı yol almamızı sağlıyor.”

şeklinde aktarmaktadır (111 Yılın Sırrı Uzun Vadeli Yaklaşımında, capital.com.tr, 2015). Aile kültürü aile işletmelerinde işletmenin geleceğini belirleyen önemli etmenlerden biri olmaktadır. İşletmenin atacağı adımlar bu sahip olunan kültür ve vizyona istinaden belirlenir.

1.3.2. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin birtakım güçlü yönleri olduğu gibi, zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bazı zayıf yönler sadece aile işletmelerine özgü olmamakla birlikte aile sahipliği olmayan diğer işletmelerde de görülebilmektedir. Aile işletmelerinin sahip oldukları zayıf yönlerin çoğu genellikle aile kavramı ve iş kavramı arasındaki değer uyumsuzluklarına dayanmaktadır. Bu sorunlar için çeşitli çözüm önerileri de bulunmaktadır. Bahsedilen zayıf yönler aşağıda incelenmiştir.

1.3.2.1. Sürdürülebilirlik Sorunları

Birinci kuşaktan ikinciye veya ikinciden üçüncüye şeklinde, yönetimin devredilmesi aile işletmeleri açısından önem taşıyan bir süreç olmaktadır. Yönetim devri kurucu-sahip veya mevcut yöneticiden liderlik ve yöneticilik yetkilerinin alınıp, aileden bir kişiye veya aile dışından bir profesyonele devredilmesi olarak ele alınmaktadır. Bu süreç çok dikkatli ve özenli bir şekilde yönetilmelidir (Göksel ve Aydın, 2012: 46)

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkileyen en önemli etmenlerden biri yönetim devrinin bir iş süreci olarak kabul edilmesi ve profesyonelce yapılmasıdır. Bu hususta sürecin başarılı olmasında bilgi aktarımı, rollerin değişiminin profesyonellerce yapılması ve yönetimin kontrollü bir şekilde devredilmesinin önemli bir yeri vardır.

İşletmenin yönetiminin ve mülkiyetinin bir nesilden diğerine aktarılması süreci literatür açısından hala gelişmekte olan bir konudur ve bu konu ile ilgili akademisyenler, başarılı bir devretme sürecinde önem arz eden çeşitli faktörler belirlemiştir. Bunlardan bazıları; kurucu ve varislerin özellikleri, devretme süreçleri, diğer aile fertlerinin devretme üzerine etkileri şeklinde olmuştur. Fakat bu faktörlerin her birinin kendi içerisinde ve diğerlerinden bağımsız bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Blumentritt vd., 2012: 51).

Aile işletmelerinde yönetimin devri esnasında, varisin seçilmesindeki asıl amaç işletme yönetimini aile içerisinde tatmak ve korumaktır. Bu süreç uzun vadeli olmaktadır. Aile işletmelerinde sonraki nesiller arasında varis seçilirken belirleyici olan unsurlardan biri de varisin karar verme gücüdür. İşletmede çalışmış olan, deneyimli aile üyeleri karar verme gücüne sahip olarak değerlendirilir (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 132).

Aile işletmeleri aile meseleleri ile ilgili planlamalarda farklı perspektifler görebilmek ve metotlar geliştirebilmek adına yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Çoğu aile işletmesi iş ve aileleri ile ilgili geleceğe yönelik düzgün planlamalar yapmaktan yoksun oldukları için; ancak %30'dan azı 3. Kuşağa yönetimin devrini yapabilmekte ve %15'inden azı da varlıklarını bu kuşaktan sonraya devam ettirebilmektedir. Mantıklı ve rasyonel düşünemeyen ve analitik araç ve yöntemlere sahip olmayan aile üyeleri mevcut olan alternatiflerin farkında olmamakta ve aile içerisinde gerginliği arttıran, çatışmalara yol açabilen hatalar yapabilmektedirler ve bu çatışmalar daha sonra aile işletmelerinde işletmenin dağılmasına kadar yol açabilecek sorunlar doğurmaktadır (Ward, 2011: 15).

Yönetimin devrindeki başarısızlık, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde büyük risk olmaktadır. Birinci ve ikinci nesil aile işletmelerinde başarısız yönetim

devri sürecinin başlıca sebeplerinden biri özellikle çatışma ve kararsızlık durumlarında süreçlerin duygusal olarak yönetilmesi ve ikinci nesil yani yönetimi devralacak olan nesle üye aile fertlerinin bu sebepten çeşitli sorunlar çıkarması olmaktadır (Blumentritt vd., 2012: 55).

İşletmede kurucular ve ikinci kuşak arasında doğurdukları ve büyüdükleri ortamların farklılıkları sebebiyle benimsenmiş olan değerleri açısından farklılıklar olacaktır. Bu tarz farklılıklar da ileride rol çatışmalarına, aile içi gerginliklere dönüşerek örgütün işleyişini etkileyebilecek sorunlara dönüşebilecektir (Koçel, 2012: 12).

Aile işletmelerinde ilk kuşak genellikle zorluklar içerisinde yetişmiş, eğitim seviyesi çok yüksek olmayan kişilerden oluşur. Buna karşın ikinci kuşak, işletmenin büyümesiyle birlikte rahat bir ortamda yetişen ve istediklerini kolayca elde edebilen kişilerden oluşmaktadır. Bu iki zıt kuşak arasında yönetim devri açısından zorluklar yaşanabilmektedir. Kurucu kuşağın iş disiplini, işletmeye bağlılığı ve adanmışlığı varis kuşakta olmayabilir. Aynı zamanda iyi yerlerde eğitim görmüş olan ikinci kuşak, aile işletmelerinde çalışmayı bir zorunluluk ve tercih edilmek istenmeyen bir seçenek olarak görebilir. Tüm bu etmenler göz önünde bulundurularak yönetim devri sürecinin çok iyi yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Bu süreci etkileyen bir faktör olarak da kurucudan sonra gelen kuşağın eğitim ve donanımını da önemli bir yeri olduğu da ifade edilebilir.

Yönetim devri sürecinde hem varisler hem de devri yapacak yöneticiler açısından çeşitli sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Çoğunlukla devir konusunda iki tarafın isteksizliği ile karşılaşılabilir. Yönetimi devredecek yönetici sahip olduğu gücü kaybedeceği, unutulacağı ve işletmeden dışlanacağı gibi düşüncelere kapılabilirken, varisler ise işletmeye karşı herhangi bir bağlılık hissetmedikleri için çalışmak istememeleri ve yönetimi devralmaya yanaşmamaları gibi durumlar ortaya çıkabilir. Yönetim devrinin başarısında en önemli etmenlerin ise iki tarafında bu konuda bilinçli olması, işletmenin başarısının ve devamlılığının başarılı bir devire bağlı olduğunun farkında olması olduğu belirtilebilir.

Çoğunlukla kurucu patronların işi bırakma ve devretme konusunda isteksizlikleriyle karşı karşıya kalılabilmektedir. Yönetimi devreden patronların bir süre işten uzak kalıp daha sonra tekrar yönetimin başına geçmek istemesi gibi sorunlarla da karşılaşılabilir. Aktif çalışmaya dönme arzusu sadece aile işletmelerine özgü olmamaktadır. Yakın zamanda yapılan bir çalışma, emekli olan ve kendi işletme sahipliği olmayan yöneticilerden %61'inin 18 aylık süre içerisinde aktif çalışmaya geri döndüğünü ortaya koymuştur. Aile işletmelerine özgü olan şey ise bu kararsızlıkların işletmeye olan yıkıcı etkisi olacaktır. Sürekli değişen farklı patronlar altında çalışmak ve bu patronların fikirleriyle ve yönetim tarzlarıyla çelişkili olma olasılığı içerisinde kalarak çalışmak, çalışanlar için oldukça kafa karıştırıcı olmaktadır. Açık bir liderlik eksikliği çalışanlarda güven eksikliğine sebep olabilir bu da onların dar görüşlü ve pasif olmalarına yol açabilir. İşletme hakkında ortaya çıkabilecek spekülasyonlar oldukça değerli olan çalışma zamanlarının boşa harcanmasına neden olabilir. Ayrıca çalışanlar sürekli değişen bir patrona sahip olmaları nedeniyle işleri ile ilgili bir gelecek görmeyerek bağlılıklarını yitirebilirler (Ward, 2011: 69).

Ataerkil yönetim yapıları nedeniyle, yönetimin kuşaklararası devri esnasında babaların kız çocuklarını görmezlikten gelmesi veya güçlü bir yönetici adayı olarak görmemesi gibi durumlar oluşabilmektedir. Bunlar ailenin değerleri ve kültürel yapısı ile bağlantılı olmaktadır (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 130). Yönetim devri sürecinin başında, kendi kültürümüzden geçen, varis için ilk olarak en büyük ve erkek evladın düşünülmesi aslında rasyonel olarak bakıldığında işletmenin devamlılığı ve başarısı için hiç mantıklı olmamaktadır. Varis seçiminin sadece yaş ve cinsiyet kriterlerine göre belirlenmesi, varis adaylarının eğitim durumları, duygusal zekâları ve iş konusundaki isteklilikleri gibi asıl önemli olan faktörlerin göz ardı edilmesi yönetim devrinden sonraki süreçte sürdürülebilirliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Aile işletmelerinin nesiller boyu iyi bir performans göstermeleri için yeni neslin üyelerinin aile işine uyum sağlaması ve önceki nesillerden tecrübelerin ve bilgilerin aktarılması gerekmektedir. Aile işletmelerinin %30'unun ikinci kuşağa, yalnız %15'inin ise üçüncü kuşağa aktarıldığını göz önünde bulundurursak, kuşaklar

arası sürdürülebilirlik göstermiş olan aile işletmelerinin işleyişlerini anlamak oldukça önemlidir (Kellermanns ve Eddleston, 2004: 219).

Ward (1997: 325), aile işletmelerinin iş hayatındaki ömürlerini kısaltan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Yönetim devrinin zamanlamasının yanlış yapılması,
- Aile ve iş kararlarının ve bireysel kararların birbirlerini sürekli olarak etkilemesi,
- Performansı yüksek çalışanların işletme bünyesinde tutulamaması,
- Kurumsallaşmanın tam anlamıyla gerçekleştirilememesi.

Goldwasser (1956), aile işletmelerinin ömürlerinin ortalama olarak 24 yıl olduğunu söylemiş ve bu sürenin kurucuların işletme bünyesinde aktif olarak faaliyet gösterdikleri zamanlar ile çakıştığını belirtmiştir.

1.3.2.2. Merkezi Yönetim Anlayışı

Aile işletmelerinde genellikle patron odaklı ve merkeziyetçi bir yapı vardır. Tüm kararların son olarak patronun onayına gitmesi, patronun her şeyden haberi olması, tüm departmanlardaki iş süreçlerine karışması gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Buda kurum içi iletişimin patronun ellerinde tutulması anlamına gelmektedir. Kurum içi olan biten her şeyi bilmek isteyen ve kendilerinden habersiz kuş uçurtmayan patronlar, hem fazla otoriterlikle çalışanlar üzerinde baskı kurmakta hem de aşırı merkeziyetçilik ile kurum içerisindeki iletişimin sağlıklı bir şekilde sürmesini engellemektedir. Fakat özellikle aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanlar için iletişimin, şeffaflığın ve kendilerini işyerinde rahat hissedebilmelerinin önemli bir motivasyonel faktör olduğu ifade edilebilir.

Kurucu patronların hiyerarşinin en tepesinde bulunmaları, son kararları onların vermeleri, işletmenin yaşı ilerledikçe hem diğer aile üyeleri hem de ikinci kuşak tarafından birtakım olumsuzluklar ortaya çıkarabilmektedir. Patronların

işletmenin en başından beri var olmaları sebebiyle işletmeyi adeta bebekleri gibi görme eğiliminde olmaları ve bu konuda fazla sahiplenici bir tutumla çalışmalarını da çeşitli yönetim zafiyetlerini ortaya çıkarır. Fazla merkezîyetçi bu yapı ikinci kuşağın yönetime katılımında daha çekimser davranmasına ve işletmeyi tam olarak benimseyememesine neden olabilir.

1.3.2.3. Kurumsallaşma

OECD'nin yapmış olduğu ve ilgili tanımlar arasında en yaygın olarak kullanılmakta olan kurumsal yönetim tanımı şu şekildedir; Kurumsal yönetim, ekonomik etkinlik ile büyümeyi sağlayan ve bunun yanı sıra yatırımcıların güvenini arttıran önemli unsurlardan birisidir. Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim, işletmenin amaçlarını belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan araçların ve performansın kontrolünü sağlayan yapıdır (OECD, 2004: 11).

Selznick'e göre; "Kurumsallaşma bir süreçtir. Kurumsallaşma; örgütün kendine özgü tarihi, içerisinde bulunmuş insanlar, içerisinde barındırdığı gruplar, bu grupların yarattıkları değerler ve örgütün çevresine uyum şeklini yansıtan ve zaman içerisinde oluşan bir olgudur. En belirgin anlamıyla kurumsallaşmak, mevcut durumun teknik gereksinimlerinin de ötesinde, örgüt bünyesinde bir değerler zinciri oluşturmaktadır." (Güleş vd., 2013: 251).

Kurumsal yönetim; işletmelerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir ve uzun vadeli başarının anahtarıdır (Cadbury, 1992: 15).

Kurumsallaşma için kilit isimler genellikle patronlar olmaktadır. Bu süreç için patronların istekli olması süreci hızlandıracaktır. Kurumsallaşmayı, işletmelerin başarısı ve sürekliliği için olmazsa olmaz olarak görmek, bu süreçte yapılan değişiklikleri ve alınan personeller dâhil yapılan tüm giderleri işletme için bir yatırım olarak görmek, kurumsallaşma adına kendi eksikliklerini dışarıdan alacakları

danışmanlık veya eğitimlerle gidermeye çalışmak, bu süreci hızlandıracağı gibi fark edilebilir değişimler yaratılmasını da sağlayabilir.

Son yıllarda giderek artan globalleşme ve ekonomik dalgalanmalar gibi faktörler işletmelerin kurumsallaşabilmeleri önünde engel olmaktadır. Bu da aile işletmeleri açısından önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin , değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında, varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri alanlarda hem ulusal hem de uluslararası olarak faaliyet gösterebilmeleri, kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıya kavuşmaları, gelecekte var olabilmeleri açısından önem taşımaktadır (Güleş vd., 2013: 224).

Fındıkçı'nın (2017: 209) belirttiği üzere; aile işletmelerinde kurumsallaşma isteğinin temelinde çoğu zaman mali kaygılar yer alır. Kardeşler, ortaklar özellikle bu konudaki rahatsızlıklarını dile getirirler ve kurumsallaşmayı çoğunlukla sadece bu konudaki kaygı ve beklentileri için isterler. Kurumsallaşma çerçevesinde iş sahiplerinin harcamalarının belirli kurallara bağlanması; kişilerin başka yollara sapmalarının önlenmesi, aile birliğinin korunması için sürekliliğinin sağlanması, patron bile olsalar kişilerin motivasyonlarının güçlü tutulması ve en önemlisi ailelerin bu konuları kullanmaları bakımından önemlidir.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin genellikle yapmış oldukları yanlışlardan biride sadece işletmenin temel fonksiyonlarına yönelip yoğunlaşmak, bu esnada büyürken yardımcı fonksiyonlara gerekli önemi vermeyip, ihmal emek olduğu söylenebilir.

Aile işletmelerinde genellikle kurucu patronlar olduğu için işletmenin kurulmasından itibaren çoğu fonksiyonlarla bu patronlar ilgilenir. Fakat işletme büyümeye ve bu fonksiyonlar; muhasebe, finansman, insan kaynakları gibi aralarında belirgin bir şekilde ayrılmaya ve büyümeye başladığında patronlar bu fonksiyonlara yeteri kadar hâkim olamayabilir. Bu evrede profesyonel yöneticiler devreye sokulursa işletme sorunsuz bir şekilde büyümesini gerçekleştirebilir.

2005 yılında Gümüştekin tarafından yapılmış olan çalışmada gözlemlendiği üzere büyük bir kısmı KOBİ niteliğinde olan aile işletmeleri, çok fazla sorunla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu sorunların en başında kurucu ortakların birden

fazla görev altında çalışmalarından kaynaklı olarak ortaya çıkan yönetim ve organizasyon sorunları gelmektedir (Çelik, 2012: 94).

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasında en önemli etkenlerden biri aile kavramı ve işletme kavramlarının ayrımının işletmede aktif olarak faaliyet gösteren aile üyeleri tarafından algılanıp benimsenmesi olduğu belirtilebilir. Bu ayrımın yapılacağı süreç kurumsallaşma faaliyetlerine de katkı sağlayacak ve iki süreç paralel olarak gelişip ilerleyecektir. Kurumsal yapısını yeteri kadar oturtamamış bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlaması zor olabilir. Aile arasında duygusal ve informel bir ilişki bulunduğundan, formal toplantılar yapılmasını zorlaşabilmektedir. Fakat düzenli geribildirim ve aylık toplantıların her işletme için, verimlilik ve performans açısından önem taşımakta olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple aile işletmelerinde bu toplantıların formal bir şekilde yapıp benimsenmesi biraz daha zorlaşsa da kurumsallaşma açısından oldukça önemli bir yer kapsadığı belirtilebilir. Bu toplantılar aylık veya yıllık hedeflerin konuşulması, beyin fırtınaları yapılması, meydana gelmiş sorunların tartışılması, işlerin profesyonelce tartışılması gibi konulara olanak sağlar.

Selznick yapmış olduğu çalışmada kurumsallaşma düzeyini belirleyen dört ana faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki basitliktir, kurumsallaşmış örgütler çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir örgüt yapısı kurdukları oranda kurumsallaşacağını ve etkinliklerini arttıracığını söylemektedir. Diğer farklılaşmadır. Çok değişen bir çevrede örgütün ortama ayak uydurabilmesi için farklılaşmış olmasının kurumsallaşma düzeyini arttıracığını belirtirken, stabil bir çevreye sahip bir örgütün farklılaşması gerekmeyecektir. İşletme içindeki fonksiyonlarda farklılaşma oranı arttıkça bütünleşme ihtiyacı da artacaktır ve bunu da kurumsallaşmış örgütler sağlayabilir. Bir diğeri özerkliktir. İşletmeleri hakkında söz sahibi olan yöneticiler veya patronlar, işletmenin misyon, vizyon, amaç ve hedefleri çerçevesinde yönetsel kararlarda istedikleri gibi hareket ederek örgütlerinin farklılaşması için çalışırlar. Ve bu vesileyle kurumsal kimlik kazanabilirler. Yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşmış örgütler özerk bir yapıya sahiptir ve diğer örgütlerden farklılaşmışlardır. Son faktör olarak esneklik ise, örgütün çevreye uyum yönünden esnek davranış içerisinde olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini,

çevreye uyumda kati davranış özelliklerini taşıması ise kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir. (Selznick 1996 akt. Güleş vd., 2013: 264-265).

Kurumsallaşma tüm iş süreçlerinin, prosedürlerin ve tüm aşamalar ile ilgili aksiyonların belirli kurallara bağlanmasıdır. Çok fazla ayrıntı taşıdığı ve çok geniş bir alanı kapsadığı için, bu süreç kolayca ve hızlıca uygulanabilecek bir süreç olmamaktadır. Bu sebeple işletmeler belirli büyüklüğe ulaştıktan sonra kurumsallaşmaya çalıştıklarında zorlanırlar. Çünkü iş ile ilgili tüm yürütmelerin kökünden değiştirilmeye çalışılması, belirli bir büyüklüğe geldikten sonra oldukça zordur. Bu noktaya gelmeden önce kurumsallaşma çalışmalarına başlamak, sürecin başarılı olmasında oldukça etkilidir (Fındıkçı, 2017: 23).

1.3.2.4. Nepotizm

Kayırmacılık (nepotizm) kavramı için literatürde pek çok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlar ışığında bir çıkarım yapacak olursak nepotizm; objektif olmayan bir şekilde, sadece kan bağı ve yakınlık ilişkileri göz önünde bulundurularak işletme içerisinde kişilerin belirli görevlere getirilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu durum sonucunda işletme içerisinde aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından hoşnutsuzluk meydana gelebilir, iş tatminleri ve buna bağlı olarak verimlilikleri düşebilir.

Aile üyeleri genellikle eğitim geçmişleri ve deneyimleri gözetmeksizin kendi işletmelerinde çalıştıkları için çoğunlukla aile dışı bir organizasyonda bulunacakları pozisyondan daha yüksek konumlarda bulunurlar. Bu nedenle her bir aile üyesinin yetenekleri ve bu yeteneklerin nasıl kullanılacağı, işletmeye ne şekilde bir fayda sağlayacağı aile işletmeleri açısından büyük önem taşır. Gerçekten de en yenilikçi ve başarılı olan aile işletmelerinin aile yetenek ve kaynaklarının uygun bir şekilde kullanılması gerektiğini vurguladığı ve etkili yönetim ekiplerinin oluşturulması için yatırımlar yaptıkları saptanmıştır (Kellermanns ve Eddleston, 2004: 212).

Aile işletmelerinde işe alım ve personel seçiminde akrabalık ilişkilerinin fazlaca göz önünde bulundurulması sebebiyle çoğunlukla pozisyon için yeterli olmayan kişilerin o görevlere atandığı görülmektedir. Miele markasının üst yönetiminde görev alan Markus Miele, Capital dergisine vermiş olduğu bir röportajda, 11 yıllık bir aile işletmesi olan bu işletmede ise alınmadan önce Aile Konseyinden kendisine teklif geldiğini, geri kalan süreçte ise işletmeye başvuran diğer herkes gibi özgeçmişini ile başvuru yaptığını ve tüm süreçlerden geçtiğini aktarmıştır. Bu adil değerlendirme sistemi ise aile işletmelerinde performans ve verimlilik açısından oldukça önem arz etmektedir (capital.com.tr, Erişim tarihi: 15.01.2018).

Nepotizmin önüne geçebilmek veya aile üyesi olmayan çalışanların güveninin kazanılması için insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme sisteminin de mutlaka işletmede kurulmuş ve uygulanıyor olması gerekmektedir. Sistemli bir biçimde ve gerektiğinde ortaya konulabilen sayılarla değerlendirildiğini gören çalışanların adil bir şekilde terfi, zam aldığı veya neden alamadığını görüp, bu konularda aklında soru işaretleri kalmamasıyla birlikte yöneticilerine güveninin artacağı ifade edilebilir.

1.3.2.5. Rol Çatışmaları

Çatışma sosyoloji, ekonomi, psikoloji, yönetim bilimi gibi farklı bilim dalları açısından değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Yönetim biliminde çatışma; iki veya daha fazla kişi arasında yada gruplar arasında farklı nedenlerden ortaya çıkabilecek olan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir. Daha geniş olarak ise, iki yada daha fazla örgüt üyesi veya gruplar arası fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde, çalışmaların gerekliliğinden ve/veya kişilerin farklı amaç veya değer yargılarına sahip olmalarından kaynaklanan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir (Güleş vd., 2013: 165).

Aile işletmeleri aile sahipliği olmayanlara göre daha karmaşık yapılardır. Çünkü aile kavramı ve işletme kavramı bir arada varlıklarını sürdürmeye çalışır. Bu

durumda da rol çatışmalarının meydana gelme olasılıkları yüksektir. Örneğin; yönetim kurulu başkanı olarak faaliyet gösteren ailenin babası, her iki rolü göz önüne alındığında diğer aile üyelerine ve işletme çalışanlarına eşit uzaklıkta kalamayabilir. Bu kişinin yönetim kurulu başkanlığı ve baba rolleri bazı durumlarda çakışabilir. Bu rol çatışmalarını en aza indirmek, işletmenin verimliliği açısından önem arz eder. Bunun içinde, rollerin kesinlik belirten bir şekilde, işletmenin kuruluşundan itibaren belirlenmesi ve aile üyeleri tarafından da bu rol ve pozisyonların profesyonel bir biçimde benimsenmesi gerektiği söylenebilir.

Aile işletmelerinde çeşitli rol çatışmaları yaşanabilmektedir. Bunlar özetlenecek olursa aşağıdaki gibi karşımıza çıkmaktadır (Fındıkçı, 2017: 73-74):

- Aile üyesinin kendisiyle yaşadığı rol çatışmaları: kişinin hem aile içinde hem işletmede çeşitli roller üstlenmesi ve kan bağı rolü, mülkiyet rolü, yöneticilik rolü gibi rollerinin karışması veya çatışması sonucu ortaya çıkar.
- Aile üyesinin diğer aile üyesi ile yaşadığı rol çatışmaları: görev tanımları ve pozisyonların aile üyeleri arasında net bir şekilde yapılmaması sonucu ortaya çıkar.
- Aile üyesinin profesyonellerle yaşadığı rol çatışmaları: görevlerin düzgün tanımlanmaması, yetki devrinin yapılmaması sonucu ortaya çıkar.

Bunlara ek olarak Cole ve Johnson (2007: 185) yapmış oldukları araştırmada literatürde “dual ilişkiler” olarak geçen ve aile işletmesi sahipliği olan veya aile üyesi çalışan konumundaki evli çiftlerin durumu ile ilgili olan kavramdan bahsetmiştir. Buna göre aile ve işletme gibi iki farklı kavramın ve bu kavramlarla ilgili rollerin birleştirmeye çalışılmasından ortaya çıkan karışıklık kişiler için sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada yine rollerin net çizgilerle belirlenmiş olması önem taşımaktadır (Güney, 2008: 137).

Aile ve iş kavramlarının aile işletmelerinde birbirleriyle çok yakın ilişki içerisinde olması da rol çatışmalarına yol açan etmenlerden biri olmaktadır. Hem aile içi rol çatışmalarının önlenmesi açısından hem de kurumsallaşma için bir basamak olarak, işletmede aile üyelerinin görev tanımlarının, pozisyonlarının ve yetkilerinin keskin çizgilerle belirlenmesi önemlidir. Aynı zamanda çalışan olarak faaliyet göstermeyen fakat herkes tarafından saygı gören bir aile büyüğünün, kendisinde,

işletme ile ilgili uzmanlığı bulunmayan veya tam olarak hakim olmadığı konularda karar verme yetkisi görmesi olasıdır. Bu tür şeylerin önüne geçmek için aile üyelerinin konumlarının ve pozisyonlarının netleştirilmesi ve herkes tarafından bilinip kabul edilmiş olması gerektiği ifade edilebilir.

Dezavantajların bir kısmını önlemek için konu hakkında uzmanlaşmış kişiler ile birlikte hazırlanacak bir “Aile Anayasası” faydalı olabilecektir. Bu anayasa ile aile içerisinde yaşanan ve işletmeye yansıyan sorunlar ile ilgili sınırlar net bir şekilde çizilerek yazılı bir anayasa oluşturulabilir ve ailenin bu anayasada yazılan hükümlere uyma zorunluluğu bulunmuş olur. Sürekli olarak aynı sorunlar yaşanmaması için bu şekilde caydırıcı maddeler bulunduran ve kişilerin yükümlülüklerinin belirtildiği bir anayasa oldukça fayda sağlayabilir.

Arteaga ve Menéndez-Requejo yapmış oldukları araştırmada aile anayasası üzerine uzmanlaşmış olan danışmanların aktardığı üzere; aile anayasalarının, işletme ile ilişkili aile nesillerinin bir arada yaşaması ve bütünlüklerinin gelişmesine olumlu katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Bu yapılan protokoller iletişimi, bilgilendirmeyi, karar vermeyi ve aile üyeleri arasında şeffaflığı geliştirmektedir. Bu şeffaflık firma yapısını yansıtır ve gelecek nesillere rehberlik eder. Aile anayasaları eğer aileler kalabalıksa, işletmenin karakteristik özellikleri dikkate alınmaksızın, çok daha fazla önem arz eder. Bunlara ek olarak araştırmaya katkı sağlayan danışmanlar aile anayasalarının çoğunun ikinci nesil işletmeler tarafından oluşturulduğunu belirtmiştir (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017: 322).

Bir aile işletmesinde aile özel bir anlam taşımaktadır. Aile kavramı bir çalışan kaynağı olarak hareket eder ve şirketin kaynaklarına da dayanır. Bu nedenle kişisel hedefler, şirketin alacağı aksiyonları ve şirket için atılacak adımları ciddi biçimde etkilemektedir. Yine bu kişisel hedefler, stratejik planlar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle başarılı iş aileleri, ailenin iş dünyasındaki rolü için stratejik bir plan geliştirmeyi faydalı bulmaktadır. Böyle bir aile planlaması, ailede ilgili kişilerin gündemleri belirlemesine izin verir. Resmi bir şekilde ailenin, şirketin geleceğine olan bağlılığını ortaya çıkarır ve hem iş hem de aile için bu geleceğin vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olur. Böyle bir plan; aile tarafından işletmeye kendilerini ne kadar adadıklarına dair bir taahhüt verecek bir aile misyonunun hazırlanması, bir ailenin “vizyonu” ya da ailenin kendisini ve onun nasıl görüldüğünü ana hatlarıyla

belirten kavramsal bir modelin hazırlanmasını gerektirir. İleriki yıllarda işletme, karar alma ve çatışmayı çözme gibi aile etkinliklerine sistematik bir yaklaşım sunacak anahtar programların geliştirilmesi ve ailenin belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli adımları belirleyen hedeflerin belirlenmesi gibi adımları da bu plana ekleyebilir (Ward, 2011: 137).

Ward (1997: 335) yapmış olduğu çalışmada aile işletmelerinin gelişmelerini tamamlayamama nedenlerini aşağıdaki gibi belirtmiştir;

1. İşletmenin artık olgunluk dönemine geçmesi.
2. Özkayaların ve sermayenin yetersiz olması.
3. Yönetimi devralacak kuşağın istekli olmaması.
4. Kardeşlerin yaşadığı çatışmalar ve anlaşmazlıklar.
5. Kurucuların ve patronların değişime gösterdikleri direnç.
6. Yönetime etkisi olan aile üyelerinin birbirlerinden farklı değerleri ve amaçları benimsemiş olmaları.

1.4. Aile İşletmelerinin Dünya ve Türkiye'deki Önemi ve Yeri

Aile işletmeleri tüm dünyada sıkça karşılaşılan işletmeler olup; Avrupa Birliği raporlarına göre dünyada var olan şirketlerin %50'si, Amerika'da ise var olan işletmelerinin %90'ı aile işletmeleridir. Forbes'in 2016 yılında yayımladığı milyarderler listesinin %42'sini aile işletmelerinin sahipleri oluşturmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin dünya ekonomisine etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Fortune 500'e göre dünyadaki en büyük ve başarılı işletmelerin %40'ı aile işletmeleridir. Ayrıca dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin de 7'si aile işletmesi üyeleridir. Türkiye'ye bakıldığında ise bu oran daha da yüksek olup %90'lar civarında seyretmektedir (Deloitte, 2016, Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı).

PWC'in 2016 yılında 50 ülkede, 1145 kişiyle yapmış olduğu global aile işletmeleri araştırmasının raporlarına göre; katılımcıların %12 ila %15'i, önümüzdeki beş yıl boyunca agresif bir şekilde büyümeyi hedeflediklerini ve bazıları ise bu hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir. Bu işletmelerden %67'si uluslararası piyasada

işlem görmektedir ve %74'ü ise önümüzdeki beş yıl içerisinde bunu yapıyor olacaklarını söylemiştir (PWC, Family Business Survey, www.pwc.com/fambizsurvey2016).

Dünyanın en büyük 500 aile işletmesinin 224'ü yani %45'i Avrupa'da faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu işletmelerden ortalama 948,3 milyar dolar ciroyu olan ilk 10 işletme, toplamda 2,4 milyon insana istihdam imkânı sağlamaktadır. Kuzey Amerika'da ise bu 500 işletmenin 139'u faaliyet gösterirken; bunların 1.298,3 milyar dolar ciroyu olan ilk 10 işletmesi 3,6 milyondan fazla insani istihdam etmektedir. Latin Amerika'da bu işletmelerin 37 tanesi faaliyet göstermektedir ve bunlardan ilk 10'u toplamda 1,2 milyon insana iş imkânı sağlamaktadırlar. Asya ve Pasifik bölgelerinde bu işletmelerden 87'si varlıklarını sürdürmekte, bunlardan en büyük ilk 10'u toplam 314,9 milyar dolar ciroya sahip olup 496.918 kişiye iş imkânı sağlamaktadır (Ernst&Young, Family Business Yearbook, 2016).

Ülkemizdeki işletmelerin %95'i ve halka açık kuruluşların ise %75'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu durum aile işletmelerini politik açıdan da ekonomik açıdan da önemli bir yere konumlamaktadır.

Türkiye'deki aile işletmelerinin %89'u gelecekle ilgili temkinli davranıyor ancak iyimser bir bakış açısına sahip: %89'u büyümeyi, %6'sı ise hızlı ve agresif bir şekilde büyümeyi bekliyor. Tüm dünyada ise aile işletmelerinin %85'i büyümeyi, %15'i ise hızla büyümeyi bekliyor. Türkiye'de %10 ve üzeri oranlarda büyümeyi bekleyen aile işletmelerinin %65'i büyümeyi desteklemek için dış finansman kullanacak. Bunun yanında, %85'i öz sermayesinden yararlanacak bu da küresel ortalamanın üzerinde bir rakam. Büyüme aslen, mevcut pazarlardaki temel faaliyetleri arttırarak ve yeni pazarlara yayılarak gerçekleştirilecek. Uluslararası satışlar şu anda Türkiye'deki aile işletmelerinin cirolarının %36'sını oluşturuyor ve beş yıl içinde %44'e çıkması bekleniyor (PWC, 2017 Aile Şirketleri Araştırması).

Bu verilere bakıldığında rakamların büyüklüğü aile işletmelerinin hem dünya ülkelerinde hem de ülkemizde ekonomik olarak oldukça büyük yer kapladığını göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, AİLE İŞLETMELERİ VE BİLİŞİM SEKTÖRÜ

2.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Liderlik, insanlığın topluluklar halinde yaşamaya başladığı zamanlardan itibaren önemli bir kavram olarak var olmaktadır. Her toplumda, kültürde, ülkede liderliğin farklı türleri farklı şekillerde bulunmaktadır. Paul, Costley ve Dorfman (2002)'a göre liderlik ve lider kavramlarına, konsept olarak ilk defa 5000 yıl önce Mısırlıların yazmış oldukları hiyerogliflerde rastlanmaktadır. M.Ö. 400 ve 300 yılları arasında ise Yunan filozoflar Plato ve Aristotle liderliğin karakteristikleri, gerektirdikleri ve eğitimleri ile ilgili yazılar yazmışlardır (Abu-Tineh vd., 2009: 267).

Liderlik olgusu, medeniyetlerin geçmişinden gelen çok köklü ve eski bir olgudur ve tarihi Çin Hanedanlığı döneminde yazılmış olan savaş kitaplarına, Uygur kitabelerine, Orhun yazıtlarına kadar dayanan, Roma ve Antik Yunan döneminden bugünlere kadar gelen eski bir konu olmaktadır. Bu geçen zaman sürecinde genelde liderlik ile ilgili olarak liderin, kralın, imparatorun, hakanın, komutanın hangi özelliklere sahip olması gerektiği ve sorumlulukları anlatılmış ve tartışılmıştır (Hogg ve Vaughan, 2006 akt. Yalçın, 2016: 8).

Liderlik, örgütsel ve psikolojik araştırmaların uygulandığı karmaşık ve çok yönlü fenomenlerden biridir. "Lider" terimi 1300'lü yılların başlarında kaydedilmiş ve İncil zamanlarından önce bile kavramsallaştırılmış olsa da, liderlik terimi yalnızca 1700'lerin sonlarından beri var olmuştur. Liderlik olgusu bu denli eskilere dayanmasına rağmen, konuyla ilgili bilimsel araştırmalar yirminci yüzyıla kadar başlamamıştır. Ancak o zamandan beri konuyla ilgili yoğun araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (King, 1990: 43).

İnsanlar ulaşmak istedikleri amaç ve hedefler yolunda grup halinde hareket etme ve bir gruba ait olma isteği duymaktadırlar. Bu yolda belirli bir motivasyona, cesarete, güce ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanların arzu, ihtiyaç ve çıkarlarının neler olduğunu belirlemek daha sonra onları gruplar halinde bir araya toplayarak güçlerini, cesaret ve motivasyonları arttırarak hedeflerine ulaşmalarını sağlamak gerekmektedir. Bunu yapabilmek ise herkeste olmayan bir beceri ve yetkinlik gerektirmektedir. Liderlik tüm bunları başarabilmektir (Eren, 2017: 435).

Tarihi neredeyse insanlık kadar eski olan bu kavram ile ilgili günümüze kadar birçok araştırmalar yapılmış ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik tanımları sayıca çok fazla olmakla birlikte farklılıklar gösterir. Liderliğin bir bireyin başka bir kişi ve/veya bir grup üzerinde ortak paylaşılan bir amaç veya vizyona ulaşma yolunda motive ederek etkide bulunma süreci olduğu ifade edilebilir.

Liderlik bir süreçtir ve bu süreç liderin kişileri etkilemesi, amaçlara yönlendirmesi, etkilemesi gibi faaliyetlerden oluşur. Lider bir grup insanın kişisel veya grup tarafından paylaşmakta olan amaçlarını gerçekleştirmek adına takip ettikleri, onun istek, emir ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2015: 668).

George ve Jones (2002) liderliği; “grubun veya bir örgütün bir üyesinin, grup veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere, diğer üyeler üzerinde gösterdiği etkileme çabaları” olarak tanımlamaktadır (Özkara, 2011: 56).

Yukl (1994)’a göre liderlik, takipçilerin olayları yorumlama şekillerini yönlendiren etki süreçleri, grup ya da örgüt için amaçların seçimi, hedefleri gerçekleştirmek için iş aktivitelerinin organizasyonu, hedeflere ulaşmak için takipçilerin motivasyonunun sağlanması, işbirlikçi ilişkilerin ve ekip çalışmasının sürdürülmesi ve grup veya örgüt dışındaki kişilerden destek alınması ve işbirliği yapılmasını kapsar (Kuzulugil, 2009: 21).

Liderlik, tipik olarak, ulaşılması amaçlanan bir hedefe ulaşmak için bu durumdan sorumlu olan bir kişiye atfedilen bir kavramdır. Yüksek bireycilik ve katılımcı yönetim süreçlerini destekler ve bu da performansa bağlı ödüller ve cezalara yansımaktadır. Liderlik genellikle liderlerin saygı görmesi, ona hayranlık duyulması ve saygı duyulmasıyla pozitif olarak görülmektedir. Liderlerin yetiştirilmesi ve yüksek eğitime sahip olması beklenmektedir (Weng, 2016: 7).

Liderlik sözcüğü literatürde birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Liderlik bazen kişilik özelliği olarak kabul edilmiş bazen bir davranış biçimi olarak algılanmış bazense bir pozisyondan kaynaklanan nitelik olarak kabul edilmiştir. Bir başka tanımlama ise bir grubun davranışlarını belirli bir amaca yönlendirmek adına onları etkilemek şeklinde yapılmıştır. Tüm tanımlamalar liderliği belirli bir amaç yolunda kişileri etkileme hareketi olarak ele almaktadır (Can vd., 2011: 286).

Liderlik bir kişinin diğerlerini yönlendirmesi ve onların hareketlerini olumlu olarak etkilemesi yeteneğidir. Başka bir tanıma göre liderlik; belirli amaçları gerçekleştirme yolunda kişileri etkileme ve ikna etme sürecidir. Liderlik çift taraflı bir etkileşimi içerir ve dinamik bir süreçtir. Bu bakımdan liderlik grup veya izleyiciler ile lider arasındaki ilişkileri de kapsamaktadır (Doğan, 2010: 212).

Herkes için liderliğin önemi açık olmakla birlikte organizasyonlarda, etkin bir liderlik sergileyebilen yöneticiler veya liderler daha verimli ve daha kaliteli mal ve hizmetler sağlamakta, daha kaliteli çıktılar elde etmektedir. Bu liderler çalışan veya izleyicileri ile aralarında iyi bir iletişim ağı kurarlar ve kişilere tatmin duygusu sağlarlar, ayrıca yön gösterirler, vizyon sağlarlar ve çevreye uyum, inovasyon ve yaratıcılık konusunda da organizasyon kültürüne katkılarda bulunurlar (Wart, 2003: 214).

Eisenhower ve Truman'ın liderlik ile ilgili yapmış oldukları tanımlamalara bakılacak olduğunda liderliğin esas olarak kişileri ikna etme gücünde yattığı ifade edilebilir. Eisenhower'a göre liderlik; yapılacak olan şeye karar verme ve kişilerin bu yapılacak şey için çalışmalarını sağlama ve onları gönüllü kılma yeteneğidir. Truman'a göre ise lider; diğer insanları, yapmayı istemeyecekleri şeyleri yapmaya hazır hale getirme yeteneğine sahip olan kişidir (Budak ve Budak, 2010: 72).

21. yüzyıldaki liderlik, küreselleşme, dünya düzenindeki politik değişimler ve yenilik, teknoloji gibi birkaç büyük süreçten etkilenmektedir. Bu süreçler, günümüzün organizasyonları için daha uygun organizasyonel modeller konusunda düşünmeyi etkilemiştir. Ayrıca liderlik kavramı da bunlara bağlı olarak çeşitli değişimlere uğramış ve daha az bireysel olan ve daha ilişkisel bir hal almıştır (Snaebjornsson vd., 2015:1).

Günümüzde liderlik kavramı, sadece lidere değil aynı zamanda onun etrafındaki ve onunla etkileşim halinde olan takipçileri, meslektaşları, denetçileri,

çalışma ortamı, kültürü gibi faktörlere de odaklanarak açıklanmaktadır. Yani liderlik artık sadece bireysel olarak incelenmenin dışında bir yerdedir. Daha çok paylaşılan, stratejik, küresel, sosyal, karmaşık, dinamik bir kavram şeklinde açıklanmaktadır (Avolio vd., 2009: 421).

Hem liderlik hem de yönetim becerileri, genel ve spesifik iletişim ve farkındalığı ile yakından ilişkilidir. Özellikle insanları motive ederken veya vizyon veya değerleri ile ilgili iletişim kurarken bunu destekleyici ve üretken bir biçimde yapmak ve düzgün bir çalışma ortamına sahip olmalarını sağlamak veya onların performansını ödüllendirmek önem taşımaktadır. Nitekim daha önce sözü edilen “insan yönetimi becerileri” olarak adlandırılan becerilerin günümüz organizasyonlarının verimliliğini ve performansını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, etkili liderlik/yönetim ve iletişim arasında yakın bir bağlantı olduğunu kabul edersek, iletişim araçlarına dikkat edilmelidir ki bunlar dil ve sözsüz iletişim olarak tanımlanabilir. Bunlar liderler için, işin yapılmasına ilişkin baskıları, hedefleri, meslektaşlığı sürdürmeyi amaçlayan eylemleri, motive etmeyi ve iş arkadaşlarının ihtiyaçları ile ilgili endişeleri, diğer bir deyişle ilişki hedefleri dengelemek zorunda kalındığında kullanılan temel kaynaklar olmaktadır (Darics, 2017: 3-4).

Liderlik kavramı ile ilgili vurgulanması gereken bir diğer konu ise, örgütlerde liderliğin yalnızca tepe yönetimde veya üst kademelerde yer alan çalışanlarda görülmeyeceği, liderlik özelliklerinin veya davranışlarının bulunulan pozisyon ile ilişkili olmadığı, bu sürecin farklı kademeler ve pozisyonları kapsayan değişik boyutları, kalıpları ve yapıları olabileceğidir. Yönetim kurulu başkanı, CEO gibi kişiler liderlik davranışları sergileyebileceği gibi daha alt kademelerde çalışan ustabaşı gibi kişiler de liderlik davranışları sergileyebilirler (Koçel, 2015: 672).

Liderlik kavramının gerektirdikleri zaman içerisinde veya koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Bazı örgütlerin farklı görev seviyeleri, fonksiyonları ya da iş ailesi kümeleri için farklı yetkinlikler gerektirebilmektedir. Silzer (2002), bu örgütlerdeki koşulsal değişkenliklerin birçok liderlik davranışını ve kavramı etkilediğini ifade etmiştir. Bu kavramlar; sorumluluklar, performans beklentileri gibi görev değişkenleri, normlar, tarih, stratejiler gibi örgütsel kültür değişkenleri, kişiler arası iletişim, kişiler arası dinamikler ve ülkesel kültür değişkenleri olarak ortaya

konulmuştur (Keçecioğlu, Kurtuluş, 2014: 23). Bu durumda kişilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları ve özellikleri için tek ideal biçim olmadığını ve çevresel faktörlere, zamana ve koşullara göre bunların değişebileceğini ifade edebiliriz.

Avolio, Walumba ve Weber (2009: 423) liderlik teorilerinden daha güncel olarak yapmış oldukları çalışmada, liderlik alanının daha bütüncül bir yaklaşıma evrildiğinin, literatüre daha pozitif olan liderlik biçimlerinin entegre edildiğini, liderliğin geçici etkileri ve nihai sonuçları nasıl etkilediğine dair ilginin giderek arttığının, izleyicilerin liderliğin dinamik sistemi içerisinde ayrılmaz bir parça haline geldiğinin, neyin gerçekten liderliği geliştirdiğine olan ilginin arttığının, e-liderliğin örgütlerde önemli bir konuma gelmekte olduğunun, kuruluşlarda giderek daha fazla liderlik anlayışının yayıldığı ve paylaşıldığının ve liderliğin örgütlerde artık gelişen kompleks dinamikler olarak görüldüğünün üzerinde durmuşlardır.

Bir liderin tam anlamıyla izleyicilerine ve çevresindekilere fayda sağlayabilmesi için egosundan arınmış olması ve etrafındakilerin düşüncelerine önem veriyor olması gerekmektedir. Çünkü bencil bir kişi, her ne kadar farklı liderlik özelliklerini taşıyor olsa da çevresindeki insanların duygu ve düşüncelerini göz ardı edeceği için onları tam olarak amaca yönlendirebilmesi mümkün olmayabilir. Bu sebeple bir lider farklı özellikler taşıyabilir fakat mutlaka sahip olması gereken bir özelliğin “insan odaklılık” olduğu ifade edilebilir.

2.2. Liderlik ve Yöneticiliğin Farkları

Liderlik ve yöneticiliğin aslında birbirleri ile iç içe oldukları için çok fazla karıştırılabilen iki kavram olduğu söylenebilir fakat bu iki kavramı birbirlerinden ayıran keskin çizgiler bulunmaktadır.

Yapılan tanımlamalar ışığında liderliğin yöneticilik gibi belirli bir makama veya pozisyona bağlı olmadığı, yöneticiliğin ve liderliğin güç kaynaklarının farklı olduğu söylenebilir. Yöneticilik yasal güçten kaynak sağlarken liderlik kişinin kendisinde bulunan bir özelliktir. Yöneticilik belirli pozisyonlar için tanımlanmış olan gösterilmesi gereken davranışlar ve işlerdir. Her yöneticinin liderlik özelliği

taşıması arzu edilir. Çünkü ancak o zaman çalışanların motive bir şekilde, gönüllü olarak maksimum performans sergileyeceği söylenebilir.

Baltaş (2002: 109)'a göre liderlik geleceğe yönelik bir kavramdır. Lider, kurumun ayakta kalmasını sağlar, işlerin yapış biçimlerini belirler, vizyon oluşturur ve bu vizyonu kurum içinde benimsetir. Yönetim ise durağan bir kavramdır, sadece bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar (Bayram, 2013: 8).

1977 yılında İbrahim Zaleznik tarafından Harvard Business Review'da yayınlanan makalede, yazar yöneticilik ve liderliğin sadece birbirinden farklı olmadığını aynı zamanda birbiri ile çelişkili olduğunu öne sürmüştür. Bu zamana kadar liderlik, yöneticilik, idarecilik kavramları birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görülmekteydi fakat Zaleznik'in bu hipotezinden sonra liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı olduğu konusunda önemli bir destek alınmış oldu. Zaleznik bu makalesini Freud'cu bir perspektiften yazmış ve yöneticilerin ve liderlerin temelde iki farklı insan tipi olduklarını savunmuştur. Ona göre yöneticiler ve liderler; motivasyonel olarak, kişisel geçmişleri ve nasıl düşünüp nasıl hareket ettikleri konusunda farklılaşmaktadırlar (Spector, 2014: 364).

Lider ile yönetici arasında kişisel özellikleri, benlik anlayışları, iş yaptırma biçimleri, güç kaynakları, risk alma ölçüleri, gerçekleşen olaylara bakış açıları gibi yönlerde farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar birçok şekilde tanımlanmıştır. Koçel (2105: 674) yönetici ve lider arasındaki genel farklılıkları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Yöneticilik belirli bir pozisyona bağlı bir meslektir fakat liderlik herhangi bir pozisyon ile ilişkili olmayan, insanları etkileme ve harekete geçirebilme yeteneğidir.
- Yöneticiliğin gerçekleşebilmesi için formal bir örgüt yapısı gerekmektedir, liderlik formal veya informal her türlü ortamda gerçekleşebilir.
- Yöneticilik belirlenmiş olan işlerin amaç ve hedeflere ulaşabilme yolunda en etkin şekilde yönetilmesi ile ilgilidir, liderlik ise amaç ve

hedeflerin ve bunlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.

- Yöneticiliğin güç kaynağı yasaldir yani yetki ve yaptırım uygulama hakkı yasal olarak bulunmakta ve bu şekilde insanlara iş yaptırmaktadır, liderin ise güç kaynağı yasal değildir, kendi kişisel özellikleri, karizmatikliği ile insanları iş yaptırma konusunda etkiler ve ulaşılacak istenen amaç doğrultusunda yönlendirir.
- Yöneticilik daha çok sayısal verilere, prosedürlere dayanan bilimsel bir iş olmakla birlikte liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilmektir yani davranışsal ve sosyal yönü daha ağır basar.
- Yöneticilik önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma işidir, liderlik ise hem kişilerde hem de organizasyonlarda değişimi ve dönüşümü gerçekleştirebilme işidir.
- Yöneticiler işleri doğru yapan, liderler ise doğru işi yapan kişilerdir.

2.3. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderlik kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlamalarda liderliğin kişileri belirli bir amaca yönlendirme yolunda etkileme kabiliyeti olduğu öne sürülmüştür. Bu etkileme kabiliyetinin dayanağı ise çeşitli şekillerde olabilir. Bunlara güç kaynakları denir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Doğan, 2010: 212-213);

- **Yasal Güç:** Bu güç liderin veya yöneticinin örgüt içerisindeki pozisyonu ve bu pozisyona bağlı olarak kendisinde bulunan gücü temsil eder. Bu güç temelinde yasal olmakla beraber otoriteye de dayanmaktadır. Örgüt hiyerarşisinde tepelere çıkıldıkça yasal güç de artacaktır.
- **Ödüllendirme Gücü:** Lider veya yöneticinin örgüt içerisinde ödüllendirme yetkisine sahip olmasıdır. Bu lider/yöneticinin izleyicilerine veya astlarına istediği takdirde ücret artışı sağlama, terfi, tatil izni, takdir gibi çeşitli ödüller sağlama şeklinde olabilir.

- Korkutma Gücü: Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bu güç; lider veya yöneticinin isteği haricinde herhangi bir davranış gösteren izleyicilerine veya astlarına karşı yetki düşürme, maaşta kesinti, işten çıkarma, uyarı gibi çeşitli cezalandırmaya ilişkin aksiyonlar alması şeklinde olabilir.
- Uzmanlık Gücü: Bu liderin veya yöneticinin kendisinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerden doğan güçtür. İzleyici veya astlarda etkilenme ve güven duygusu yaratır.
- Karizmatik Güç: Liderin veya yöneticinin kişisel özelliklerinden gelen güçtür. Bu onun fiziksel özellikleri; boyu, saç rengi, ses tonu olabileceği gibi çekicilik, sempatiklik gibi davranışsal özelliklerinden de kaynaklanıyor olabilir.

2.4. Liderlik Teorileri

Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin, çoğunlukla insanlara söyledikleri gibi davranmalarını sağlamak için meşru ve zorlayıcı güçlerine başvurmaları şeklinde ilerlediği söylenebilir. Buna ek olarak çalışanlardan ne istendiği net bir şekilde açıklanmamakta ve eğer bu gereksinimleri karşılayabilirlerse onlara bunun karşılığında ne alacakları söylenmemektedir. Fakat sadece bu şekilde işleyen bir lider-izleyici ilişkisinde liderlerin veya yöneticilerin çalışanlarından istedikleri performans ve verimliliği alamaması muhtemel olabilir. Çünkü çalışanların onlardan istenen işleri gerektiği gibi veya fazlasıyla yapmaları için yöneticinin davranış veya tutumları oldukça etkili olmaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt başarısı için önem taşıdığı söylenebilir.

Liderlik öncülleri üzerinde daha önce yapılan araştırmalar, odaklandıkları faktörler ve sonuçlarına göre farklılıklar göstermektedir. Liderlik araştırmaları 1945'ten önce başlıca; liderleri diğerlerinden ayıran özellikler, davranışlar ve kişilik kalıpları ile ilgilenmekteydi. Fiedler (1996) ayrıca liderliğin bir bireyle sosyal-görev çevresi arasında karmaşık bir etkileşim olduğunu öne sürmüştür. 1980'lerin başı ile ortasına kadar olan liderlik araştırmaları, bireyselliğe ve duyumsallığa

dayanmaktaydı. Coad ve Berry (1998)'e göre, bu tür çalışmalar başlangıçta liderlerin sahip oldukları özelliklerine odaklanmıştı (örneğin Barnard, 1938; Ghiselli, 1971; Stogdill, 1948), liderlik tarzlarını incelemek için bakılan faktörler zamanla değişti (örneğin, Blake ve Mouton, 1964, Likert, 1961, McGregor, 1960) ve nihayetinde duyumsallık teorilerini ortaya çıktı (örneğin, Fiedler, 1967, Vroom & Yetton, 1973). 1980'ler boyunca, liderlik araştırmacıları artık izleyicilerin rolünü de vurgulamaya başlamış, liderlerin ve izleyicilerin ortak bir amaca ulaşmak için karşılıklı etkilerine odaklanmıştır (Coad & Berry, 1998; Pearce & Manz, 2014). Bass'ın (1985) dönüşümcü ve etkileşimce liderlik modeli, liderlikte karşılıklı yaklaşımı örnelemektedir. Bass'ın teorisi, Burns'ün (1978) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorisinde bu iki liderlik arasındaki ayrımının bir uzantısı olmaktaydı (Clark ve Waldron, 2016: 28).

Literatürde liderliğin farklı birçok bakış açısı ile incelendiğini görebilmekteyiz. Bu bakış açıları temel olarak üç başlık altında toplanmış ve açıklanmıştır. Bunlar özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri olarak adlandırılmaktadır. Son olarak güncel yaklaşımlar incelenmiştir.

2.4.1. Özellikler Teorisi

1940'lı yıllara kadar liderlik kavramı ile ilgili yapılmış olan araştırmaların büyük kısmı daha çok liderlerin kişisel özellikleri üzerinde durmuş ve bu konuya daha çok önem vermiştir.

Özellikler teorisinde liderlerin kişisel özelliklerin liderlik özelliği göstermeyen diğer insanlardan daha farklı olduğu ve bu özelliklere kişinin doğuştan sahip olduğu, bunların sonradan kazanılabilecek şeyler olmadığı savunulmaktadır.

Özellikler teorisi, insanların belirli nitelikleri veya özellikleri kalıtsal olarak liderliğe daha uygun hale getirdiğini varsayar ve genellikle liderler tarafından paylaşılan belirli kişiliği veya davranışsal özellikleri tanımlar. Yapılan araştırmalar ışığında, liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özelliklerin;

entelektüel özellikler, fiziksel özellikler ve kişinin davranışsal ve sosyal özellikleri olduğu söylenebilir.

Lider, yaş, boy, cinsiyet, yaşlılık/güzellik, başkalarına güven verme, zeka, bilgi, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, kararlılık, iş başarma yeteneği gibi özelliklere, izleyicilerine oranla daha fazla sahip olmaktadır. Bu özellikler aynı zamanda liderlik sürecinin etkililiğini belirler ve kişiler eğer bu özelliklere diğerlerinden daha fazla sahiplerse o grup içerisinde lider olarak benimsenirler (Koçel, 2015: 677).

2.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinde liderlerin sadece kişisel özelliklerine göre farklılaştığı konusuna eleştiriler getirilmiş ve özelliklerinden farklı olarak liderlerin sergiledikleri davranışlar incelenmeye başlanmıştır. Davranışsal liderlik teorilerinde liderlerin yine diğer insanlardan farklı olduğu fakat bu farklı olan yönlerinin davranışları olduğu öne sürülmektedir.

Davranışsal liderlik teorisi adı altında birçok çalışma yapılmış olup bu çalışmalardan birkaçı aşağıdaki gibidir.

2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan bu çalışma davranışsal teorinin ilerlemesine ve gelişmesine oldukça büyük katkı sağlamıştır. Liderin astlarını grup amaçlarına ulaştırma konusunda davranışlarının ne kadar önem taşıdığını tespit etmek araştırmanın amacıdır.

Askeri ve sivil alanda bir dizi araştırma yapan araştırmacılar liderliği iki boyutta tanımlamışlardır. Bunlardan ilki inisiyatif (yapıyı harekete geçirme) faktörüdür. Bu liderin örgüt ve grup amaçlarında ulaşması yolunda organize etme, planlama, iş süreçlerini belirleme, yönlendirme gibi davranışlarını içerir. İkincisi

anlayış (kişiyi dikkate alma) faktörüdür. Bu ise liderin astları ile kurduğu duygusal bağlar, onlara verdiği önem ve onları dikkate alması gibi davranışlarını içerir.

Şekil 1: Ohio Önderlik Modeli



Can vd., Organizasyon ve Yönetim, Ankara: 2011.

Ohio State çalışmasında ulaşılan bulgular aşağıdaki gibidir (Gannon, 1979 akt, Koçel, 2015: 680);

- Liderlerin kişileri dikkate almaya yönelik davranışları ile personel devir hızı ve devamsızlık ters orantılıdır.
- Liderin inisiyatifli esas alan davranışları ile grup üyelerinin performansları doğru orantılıdır.

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

İzleyiciler yani gruba ait kişilerin tatminine ve ait oldukları gruba sağladıkları verimliliğine nelerin katkıda bulunduğunu tespit etmeyi amaçlayan ve Rensis Likert öncülüğünde yapılan bu çalışmada liderin davranışları dört biçimde ele alınmıştır ve araştırma sonucu kişiye yönelik, yetki devri fazla olan ve katılımcı liderlik

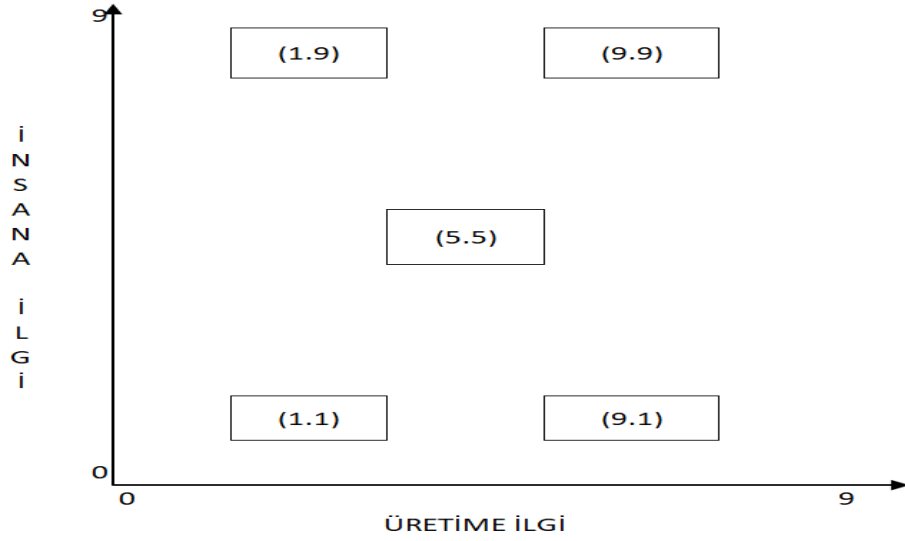
davranışlarının grup verimliliğini daha olumlu etkilediği şeklinde olmuştur. Bu dört liderlik tipi aşağıdaki gibidir (Can vd., 2011: 291);

- Sömürücü-Otoriter: Yöneticilerin astları karar verme süreçlerine hiç katmadan tüm kararları kendi verdiği, başarısızlığın şiddetle cezalandırıldığı, çalışanlara olan güvenin minimum seviyede olduğu liderlik tipidir.
- Babacan-Otoriter: Son kararları hep yöneticilerin verdiği, astlarına belirli bir raddeye kadar esneklik ve özgürlük tanıyan, babacan tavırlara sahip liderlik tipidir.
- Danışan Yönetici: Yöneticilerin karar verirken astlarına danıştığı ve onları sürece dahil ederek katılımlarını sağladığı, cezalandırma sisteminden çok ödüllendirme sistemine ağırlık verilen liderlik tipidir.
- Katılımcı Yönetici: Astların yönetici ile beraber tüm karar verme sürecine dahil olduğu tam katılım sağladığı ve sonuca ulaştığı ve Likert'in önerdiği liderlik tipidir.

2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Modeli

Önceki çalışmalarda ele alınmış olan liderlik boyutlarından yola çıkarak bir eksen üretime duyulan ilgi ve diğer eksen insan ilişkileri olmak üzere bir grafik üzerinde bu boyutlara ilişkin özelliklere dayanan ve grafik üzerinde konumlandırılan beş adet liderlik şeklini ortaya koymuşlardır.

Şekil 2: Blake Mouton'un Yönetim Diyagramı Modeli



Budak ve Budak, İşletme Yönetimi, 2010: 83.

Bu iki boyutun her biri 9'lu bir ölçek üzerinden puanlanmaktadır. Bu liderlik şekilleri (Budak ve Budak, 2010: 84);

- Cılız Liderlik (1.1): Hem iş hem de astlarının iş tatmini için minimum çabayı gösteren liderdir. Bu liderin önderliğinde çalışan gruplardan iş başarısı beklenemez ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşur.
- Şehir Kulübü Liderliği (1.9): İş odaklı olmayıp daha çok astları ile ilgilenen liderdir. Astlarıyla arkadaş gibidir onlara iş konusunda baskıcı davranmaz.
- Orta Yolcu Liderlik (5.5): Yapılacak iş ile çalışan tatminini dengede tutmaya çalışan liderdir. Üretimi maksimize edemez fakat arttırmaya çaba gösterir.
- Görev Liderliği (9.1): İş odaklı olup astları ile ilgilenmeyen liderdir. Verimliliği sağlamak için elinden gelen her türlü çabayı gösterir.
- Ekip Liderliği (9.9): Hem iş odaklı hem de insan odaklı olan liderlerdir. Başarı güdüsü yüksek bireyleri işe alır ve bu kişileri örgütsel amaçlar etrafında toplar.

2.4.2.4. Douglas McGregor’ın X ve Y Kuramı

McGregor’ın “Human Side of Enterprise (İşletmenin İnsan Boyutu)” kitabında aktarmış olduğu bu kuramda, çalışanların iki tip olabileceğini öne sürmüştür. Buna göre X ve Y tipi çalışanlar vardır.

X tipi çalışanlar; çalışmaktan kaçınan, bunu bir görev olarak gören, sadece geçimlerini sağlayabilmek için çalışan, doğalarında çalışmayı sevmeyen kişilerdir. Bu nedenlerle çalışanlar korkutularak, kontrol edilerek örgüt amaçlarına ulaşmak için yönlendirilmelidirler. Bu tip klasik yönetim anlayışını ve otokratik liderlik tipini yansıtır.

Y tipi çalışanlar ise çalışmayı severler, çalışmak onlar için doğal bir eylemdir, bir işi gerçekleştirmek için kontrol edilmeye veya cezalandırılmaya ihtiyaçları yoktur çünkü kendi istekleri ile bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar, amaçlara yönelme sebepleri başarı tatmini ile ilgilidir. Bu tip ise insan ilişkileri yaklaşımını ve demokratik liderlik tipini yansıtmaktadır (Doğan, 2010: 205-206).

2.4.2.5. Likert’in Sistem 4 Modeli

Likert’e göre sermaye kaynaklarındaki kayıplar finansal kaynaklar sağlandığında kapatılabilmektedir fakat insan kaynağında oluşan herhangi bir kayıp sermaye kaynağında olduğu kadar kolayca kapatılamaz. Buna bağlı olarak örgütlerin en önemli kaynağı insan kaynağıdır ve bu kaynağı yönetmek zor ve önemli bir görevdir (Eren, 2017: 33).

Rensis Likert’in Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde geliştirdiği bu modelde lider davranışlarına göre 4 tip lider/yönetici bulunmaktadır.

Şekil 3: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsız Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
↓	↓	↓	↓	↓
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hisseder.
3. Üstün astlara olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Fred Luthans, Organizational Behavior, 1981: 415 akt. Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2015: 684.

2.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinde liderlerin kişisel özellikleri üzerinde durulmuş ve davranışsal liderlik teorilerinde liderlerin davranışları üzerinde durulmuştur. Durumsal liderlik teorilerinde ise savunulan, tek bir ideal liderlik şekli olamayacağı ve farklı koşullarda, farklı ortamlarda yani değişik durumlara göre uygulanabilecek farklı liderlik modelleri olduğudur. Bu teoride farklı davranışların farklı koşullar altında etkililiğinin değişebileceği savunulmaktadır.

Daha önce üzerinde çalışılmış olan modellerin ortaya attığı kurallar ve ilkeler yöneticilerin faaliyet gösterdiği örgütlerin koşullarına uygun olduğu zaman kullanılabilirler. Yöneticiler veya liderler örgütün içinde bulunduğu koşullara uygun olarak davranmalı ve bunları göz önünde bulundurarak karar vermelidirler. Bu kararı verirken örgütün iç ve dış çevresini çok iyi analiz etmelidirler. Durumsallık

teorisinde bu analiz sonuçları ve bunlara uygun olarak geliştirilen davranış biçimlerinin dış ve iç çevredeki değişikliklere bağlı olarak sürekli değişim içinde olacağı savunulmaktadır. Yöneticiler de bunu göz önünde bulundurmalı ve davranış biçimlerini ve alacakları aksiyonları esnek bir yapıya sokarak yeri geldiğinde değiştirebilmelidir (Eren, 2017: 57).

Liderliği koşulları da göz önünde bulunarak açıklamaya çalışan bu teoride, liderin etkinliğini belirleyen faktörler aşağıdaki gibi olmaktadır (Koçel, 2015: 686);

- Ulaşılmak istenen amacın niteliği.
- İzleyicilerin veya astların yetkinlikleri ve beklentileri.
- Örgütün sahip olduğu özellikler.
- Lider ve izleyicilerin sahip oldukları geçmiş tecrübeler.

2.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

İlk durumsal liderlik yaklaşımında, Fiedler çeşitli faktörlerin liderin başarısı üzerinde etkisi olduğunu öne sürmektedir. İşe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki ana boyut üzerinden liderin davranış biçimlerini tanımlamış ve bunlar yoluyla liderin başarının nasıl etkilendiğini açıklamıştır.

İçinde bulunulan duruma göre ideal olabilecek liderlik davranışları ve dolayısıyla liderlik tipleri bulunmaktadır ve içinde bulunulan durumu belirleyen başlıca etmenler vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Doğan, 2010: 217);

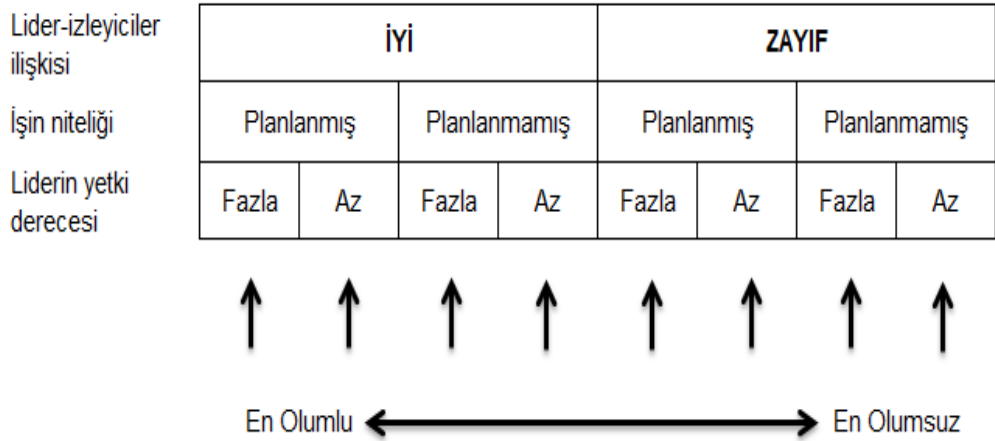
- Lider ve İzleyici İlişkileri: Durumu belirleyen etmenler arasında en önemli olanıdır. Liderin astları veya grup üyeleri tarafından ne kadar benimsendiği ve kabul gördüğünü ifade eder. Liderin dediklerinin kabul görmesi, astlar tarafından benimsenmesi, ona güven duyulması bu ilişkileri "iyi", tersi durum ise "kötü" olarak tanımlar.
- Görevin Yapısı: Görevlerin yontemsel olarak ne kadar önceden düzgün belirlenip belirlenmediği ya da iyi planlanıp planlanmadığı ile

ilişkilidir. Kimi işler tamamen bir plan üzerine oturtulup o şekilde yürütülebilen rutin işlerdir, kimi işler ise iş yapış esnasında farklı şekillerde gelişebilecek olan işlerdir. Bu görev veya işler yapılarına göre iki şekilde; “planlanmış/yapılandırılmış” veya “planlanmamış/yapılandırılmamış” şeklinde nitelenebilir.

- **Lidere Makamının Verdiği Güç:** Otoritelerin lidere inisiyatif kullanması ve gerekli işleri başarması için verdiği güç miktarıdır. Bunlar liderin izleyicilerini veya astlarını terfi ettirme, ödüllendirme, cezalandırma gibi aksiyonlar alabilme yetkinliğidir. Liderin ödüllendirme ve cezalandırma gücünü gösterir. Bu güç “fazla” veya “az” şeklinde nitelendirilebilir.

Bu üç durum birbiri ile ilişki içerisindedir, bu sebeple aşağıdaki gibi üçlü bir model şeklinde ifade edilmiştir.

Şekil 4: Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli



Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2015: 690.

Fiedler, liderlik davranışlarının hangi durumlarda en etkin olacağını şu şekilde açıklamıştır (Luthans, 1981 akt. Koçel, 2015: 691); “...en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini

beklemektedir...”, “...en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik davranışlar sergilemesi sonuç alamamasına sebep olacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak olan işe yönelik bir davranış sergilemesi onu daha başarılı kılacaktır...”.

2.4.3.2. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderin izleyicileri temel alınarak onların olgunluk düzeylerine bağlı olarak uygulanabilecek dört liderlik tarzı olduğu ifade edilmiştir. Bunlar:

- Anlatan: Otoriter, emir veren ve icrasını isteyen liderlerdir. Eğer olgunluk seviyesi düşükse bu tip idealdir.
- Satan: Emir ve isteklerinin dayandığı gerekçeleri astlarına açıklayan liderlerdir.
- Katılımcı: Amaç tespiti, karar alma gibi süreçlere izleyicilerini de dahil eden liderlerdir.
- Yetki Göçeren: Karar alma ve icra etme yetkisini tamamiyle izleyicilerine devreden liderlerdir.

2.4.3.3. Amaç-Yol Yaklaşımı

Motivasyon kavramı ile ilgili geliştirilmiş olan Beklenti Kuramı’ndan harekete çıkarak geliştirilmiş olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin davranışlarının, astlarının başarıya ulaşma konusunda etkili olduğu öne sürülmektedir.

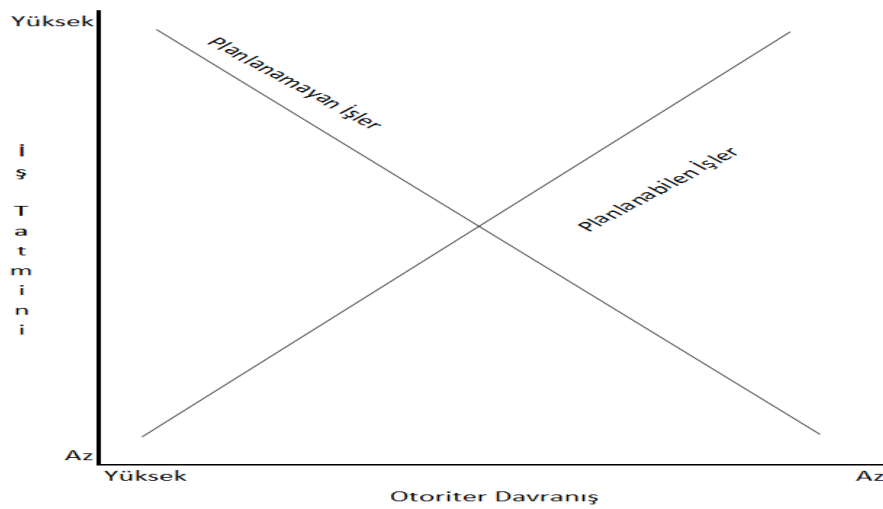
Beklenti kuramına göre belirli bir amaca ulaşma yolunda ilerlerken faaliyetlerimizin bizler için amaca ulaşma yolundaki birer araç olduğunu biliriz. Buradan yönetilecek astlar veya izleyicilerin davranışlarının iki etmene bağlı olduğu

sonucunu çıkarabiliriz. Bunlardan ilki kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini bir ödüle yada sonuca ulaştırma olasılığı, ikincisi ise bu sonucun arzulanma derecesi yani bekleyiştir. Araştırmacılar bu iki etmenin liderlik davranışlarını belirlemede de esas olduğunu ve belirli bir değer biçilen amaçları etkileyeceğini savunmaktadır (Eren, 2017: 459).

Araştırmacılar liderlerinin iki önemli işleve sahip olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki, amaçların net bir şekilde belirlenmesi ve astların bu amaçların gerçekleştirilmesi durumunda nasıl ödüllendirileceklerinin bildirilmesidir. İkincisi, istenilen davranışları sergileyen astların desteklenmesi ve ödül faktörü de kullanılarak ulaşılmak istenen amaçlara doğru yönlendirilmesidir. Bunlara bağlı olarak dört tip liderlik davranışı belirlemiştir. Bunlar (Can vd., 2011: 294):

- Emir Verici: Yönetici her türlü kararı kendisi verir.
- Destekleyici: Yönetici astları ile ilgilenip arkadaşlık ilişkileri kurar.
- Katılımcı: Yönetici astlarının fikirlerini alır ve karar verme süreçlerine katılmalarını ister.
- Başarı Arayıcı: Yönetici yüksek hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşmada astlarına güven duyar.

Şekil 5: Amaç Yol Yaklaşımı



Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2015: 693.

2.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli

Vroom ve Yetton'un geliştirdikleri modele göre liderin aldığı kararların etkililiği iki boyutta incelenebilir. Bunlardan ilki kararların niteliği, ikincisi kararın benimsenebilirliği olarak belirlenmiştir. Bu modelde liderlerin karar verme sürecinde karşılaştıkları sorunlar yine iki boyutta ele alınmıştır. Bunlardan ilki alınan kararın yalnızca tek bir izleyeni etkilediği bireysel düzeyde olan sorunlar, ikincisi alınan kararın tüm grubu etkilediği grup düzeyinde karşılaşılan sorunlar olmaktadır.

Bu modele göre 7 farklı durumda uygulanacak 5 tip liderlik türü vardır. Bu liderlik türleri karar ağacı üzerinde ilerlenerek belirlenir. Bunlar (Can vd., 2011: 300):

O1-Otoriter 1: Elindeki bilgilerden faydalanarak karşılaştığı sorunları özür ve kararları lider verir.

O2-Otoriter 2: Astlar lidere bilgi sağlar fakat son karar yine sadece lider tarafından verilir.

D1-Danışmalı 1: Astlardan bireysel olarak sorun ile ilgili bilgi ve öneriler alır fakat son kararı liderin kendisi verir.

D2-Danışmalı: Grup halinde astlara sorunları aktarır. Kararı liderin kendisi verir.

G2-Grup 2 (Katılmalı): Astlara grup halinde sorunları aktarır. Onların fikir ve önerilerini alır. Kararı liderin kendisi verir.

2.4.4. Güncel Yaklaşımlar

Akademik dünyada ve iş dünyasında büyük çoğunluk durumsal liderlik yaklaşımlarını diğerlerine göre daha çok benimsemişlerdir ve daha faydalı olduğu

konusunda hemfikirdirler. Fakat hala liderlik yaklaşımlarından hangisinin veya hangilerinin ideal olduğu konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Günümüzde bu konu ile ilgili araştırmalar devam etmektedir. Son yıllarda oluşturulan birtakım yeni yaklaşımlar olmuştur. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

2.4.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı literatürde ilk defa Max Weber tarafından 1947’de kullanılmıştır. Karizma kavramı oldukça eskilere dayanan bir kavram olmakla beraber kişilere Allah tarafından lütfedilen ve doğuştan gelen bir güç olarak tanımlanabilir.

Karizma kavramı oldukça eskilere dayanmaktadır. Günümüz gelişmeleri ise politika ve din alanında incelemeler yapan Robert House’ın görüşlerine dayanır. House karizmatik liderlerin kendisine ve astlarına güven duyan, astlarından büyük beklentileri olan, ideolojik görüşe sahip insanlar olduklarını söyler. Karizmatik liderin izleyicileri kendilerini onunla ve onun benimsediği vizyon veya ideolojiyle özdeşleştirirler, onun davranışlarına özenirler ona güven ve bağlılık gösterirler (Can vd., 2011: 305). Liderlik konusunda yapılmış olan araştırmalarda farklı liderlik tipleri farklı yaklaşımlar ortaya konulmuş olsa da liderin izleyicileri üzerinde onu takip etmelerini sağlayacak bir etki bırakması adına karizmatik faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderlere tarihten örnek verecek olursak; Adolf Hitler, Mustafa Kemal Atatürk ve Mahatma Gandhi gibi liderleri sayabiliriz.

Karizmatik liderlerin diğer insanlarda olmayan farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki liderlik yetkinliklerine sahip olmalarıdır. Daha önce yapılmış olan ve astların yöneticilerini değerlendirdiği bir araştırmada karizmatik olarak algılanan liderlerin iletişim, finansal yönetim, ikna etme, muhakeme gibi özellikler taşıdıkları belirlenmiştir. Bir diğeri karizmatik liderin kişisel özellikleridir. Bunların paylaşılan amaç ve hedefler konusunda hevesli olmak, birleştirici özelliği yüksek olmak, risk almak için gönüllü olmak gibi özellikler olduğu söylenebilir.

Diğeri etkileyici davranışlara sahip olmaktır. Karizmatik liderler izleyicileri ve astları için örnek olmalıdır ve güçlü, güvenli, dinamik bir duruşları vardır. Karizmatik liderlerin sahip olduğu özelliklerden bir diğeri sahip oldukları yargı ve yeteneklerine fazlasıyla güven duymalarıdır. Bu özelliklerden diğeri azimli olmaktır. Son olarak ise kuvvetli sözlü iletişim yeteneklerine sahip olmaları söylenebilir (Budak ve Budak, 2010: 103-104).

2.4.4.2. Etkileşimci Liderlik

Burns ve Bass'ın 1978'den itibaren yapmış olduğu çalışmalar ile liderlikte yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Burns etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki liderlik tarzı belirlemiştir. Etkileşimci liderler astlarını ulaşılmak istenen amaçlar yolunda motive eden, onlara yol gösteren ve bu süreçte rolleri, görevler ve tüm gereksinimleri açıklayan liderlerdir (Budak ve Budak, 2010: 105) Etkileşimci liderlikte lider, izleyicileri ile karşılıklı bir alışveriş içerisinde olmaktadır. Lider ve izleyicileri arasında karşılıklı fayda etmek için bir çıkar ilişkisi olduğu söylenebilir.

Liderlik teorileri, 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başlarında, liderin perspektifinden biraz uzaklaşmak için harekete geçip ve liderlik bağlamında izleyiciler ile izleyici-lider arasındaki değişimlere daha fazla yoğunlaşan uygulamalara yöneldi. Etkileşimci liderlik, lider-izleyici arasındaki ilişkilerin izleyiciler ve liderler arasındaki bir dizi anlaşmaya dayandırılması şeklinde tanımlanmıştır. Etkileşimci liderlik liderlerin sadece izleyicileri etkilemekle kalmayıp aynı zamanda onların etkisi altında oldukları ve karşılıklılık temeline dayanmakta. Bazı çalışmalar, etkileşimci liderliğin liderlerin eylem düzeyine ve takipçilerle ilişkilerin niteliğine ilişkin bir çelişki olduğunu ortaya koymuştur (Khan vd., 2016: 3). Etkileşimci liderliğin karşılıklı alışveriş temelli bir ilişkiden oluştuğu kabul edilmektedir. Bu ilişkide liderler amaçları açık şekilde anlatır, amaçlara ulaşıldığında ödüllendirir ve ihtiyaç duyduğunda müdahale eder (Rosing v.d., 2011 akt. Duvacı, 2017: 9).

Etkileşimci liderlerin sergiledikleri davranışlar, grupların ve kişilerin daha verimli ve etkin bir performans göstermeleri yolunda sahip olunan becerileri ve yetkinlikleri kapsar. Geri bildirimde bulunma, çalışanlarına yön verme, performans değerlendirme ve amaçları belirleme gibi davranışlar etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olan liderin uyguladığı davranışlar olarak gösterilmektedir (Kakabadse vd., 2004 akt. Güven, 2017: 16).

Bass (1990: 22) yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderleri; ödülleri koşullara bağlayan yani iyi performans karşılığında ödülleri vaat eden, başarıları tanıyan, istisnai bir yönetim benimseyen, bunu aktif olarak uyguluyorsa kurallara ve standartlara uymayan olup olmadığını takip eden ve tespit ettiği problemler için düzeltici eylemler alan, pasif olarak uyguluyorsa sadece standartlar yerine getirilmediğinde müdahale eden ve yetki devri yapan, karar vermekten kaçınan liderler olarak tanımlamış ve etkileşimci liderliğin karakteristiklerini bu şekilde ifade etmiştir.

Etkileşimci liderler, izleyicilerin performansları ve yetkinliklerine aşağıdaki şekilde olumlu katkılarda bulunabilirler (Bass, 1990 akt. Budak ve Budak, 2010: 107);

- İzleyicilerin performansları açısından amaç ve hedefleri şeffaflaştırarak,
- İzleyicilerin beklenti ve isteklerinin nasıl karşılanabileceğini açıklayarak,
- Performans değerlendirmelerine önem verip kriterleri dikkatle belirleyerek,
- İzleyicilerine veya astlarına belirlenen amaca ulaşma yolunda geribildirim sağlayarak ve onları bilgilendirerek,
- Ulaşılan amaçlara uygun olacak ödüller vererek.

2.4.4.3. Dönüşümcü Liderlik

Günümüzde globalleşen ve teknolojik gelişmeler ile sürekli değişim halinde olan bir çevre ile karşı karşıya olmaktadır. Bu çevrenin bir parçası olarak faaliyet gösteren örgütlerin de sürekliliklerini sağlayabilmeleri için bu değişimlere hızlıca ayak uydurabilmeleri ve hatta değişimleri öngörüp ona göre aksiyonlar almaları gerektiği ifade edilebilir. Bunların bir örgütte kolayca uygulanabilmesi için de en başta liderlerin değişim süreçlerini iyi bir şekilde yönetebiliyor olmaları gerektiği söylenebilir.

Bu liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin inançlarını, değer yargılarını ve hatta davranışlarını değiştirebilen kişilerdir. Dönüşümcü liderler örgütlerin maksimum verimliliğe ulaşmaları yolunda değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirirler. Bunun içinde liderin benimsediği misyonu, o misyon sanki kendilerininmiş gibi izleyicilerine de benimsetmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderler izleyicilerine bir amaç, misyon benimseterek onların hedefe ulaşmalarını sağlayan kişi olmaktadır (Budak ve Budak, 2010:108).

“Dönüşümcü liderlik” kavramı literatürde ilk defa 1978 yılında Burns’ün “Liderlik” adlı eserinde kullanılmıştır. Daha sonra Bass “Leadership and Performance Beyond Expectations” isimli eseri ile Burns’ün ortaya atmış olduğu bu kavramı daha da geliştirmiştir. Burns 1985 yılında yapmış olduğu çalışmada Avolio ile birlikte “Transformational Leadership Questionnaire” isimli bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçekle bir liderin ne oranda dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdığına ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu ölçekte dönüşümcü liderliğin ölçüm değerleri; duygusal zeka, karizma, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi başlıkları altında toplamış ve beş boyutta yansıtılmıştır.

Dönüşümcü liderlik, liderlerin idealleştiren etki (karizma), esin kaynağı olma (ilham), entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş ilgi aracılığıyla, izleyiciyi doğrudan öz çıkarların ötesine taşımaya ifade eder. İzleyicinin olgunluk düzeyini ve ideallerini, başarı, kendi kendini gerçekleştirme ve başkalarının, örgütün ve toplumun refahı konusundaki endişelerini artırır. Lider, arzulanan bir gelecek

öngördüğünde, nasıl ulaşılabileceğini belirttiğinde, izlenecek bir örnek oluşturduğunda, yüksek performans standartlarını belirlediğinde ve kararlılık ve güven gösterdiğinde, idealize edilmiş etki ve ilham verici bir liderlik gerçekleştirdiğinde dönüşümcü liderlik özelliği sergilenmiş olur. Takipçiler bu liderden etkilenir ve onunla özdeşleşmek ister. Lider, takipçilerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda entelektüel uyarım gerçekleşir. Liderler, takipçilerinin gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat ettikleri ve takipçilerinin gelişimini destekledikleri zaman bireysel olarak değerlendirilmiş olur. Liderler görev sorumluluklarını büyüme için birer fırsat olarak görür (Bass, 1999: 11).

Dönüşümcü liderlik astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır, karizma sağlamak için görev duygusu ve görüsü geliştirirler, izleyicilerinin güvenini kazanmaya çalışırlar, beklentileri ve istekleri büyüktür, oldukça önem taşıyan amaçları bile basit biçimlerde açıklayabilirler. Dönüşümcü liderler ussal olarak ve dikkatli bir biçimde sorunları çözme yolları geliştirirler, astları veya izleyicileriyle bireysel olarak ilgilenirler, onlara öğütler verirler ve adeta danışmanlık yaparlar, kendilerini değişim ajanı olarak görürler, etraflarındakileri isteklendirirler ve kendi misyonlarına inandırırılar, yaşam boyu yılmadan yeni şeyler öğrenmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderler karmaşıklık ve belirsizlik gibi olumsuz durumlarla baş etme yeteneğine sahiptirler, ileri ve geniş görüşlüdürler (Burns, 1967 akt. Can vd., 2011: 305).

Örgüt içerisinde dönüşümü sağlayan bu liderlik uygulamasının dört aşaması olduğu söylenebilir. Bunlar (Judge ve Piccolo, 2004 akt. Koçel, 2015: 696);

- İzleyicilerin veya grup üyelerinin lidere duydukları saygınlığın artması ve buna bağlı olarak bağlılıklarının da artması durumudur. Lider bunu iş yapış süreçlerinde uyguladığı yüksek moral ve etik standartları ile sağlar.
- Liderin idealleri ve değer yargıları ile oluşturduğu vizyonun grup üyeleri veya izleyiciler tarafından benimsenmesi, lidere güvenin artması ve liderden ilham almaları.
- Liderin var olan yapıyı değiştirmeye yönelik davranışlarıyla yeni perspektifler geliştirmesi, yenilikçi fikirler sunması ve bu sayede

izleyicilerinin entelektüel yönlerine hitap etmesi. Bu izleyicileri aynı zamanda paylaşılan vizyon doğrultusunda düşünmeye ve davranmaya iter.

- Liderin izleyicileri ile ilgilenmesi, onların gelişimi için onlara koçluk yapması ve bu sayede grup üyeleri ve izleyicilerinin de dönüşümünü sağlaması.

Dönüşümcü liderler astlarının veya izleyicilerinin kendilerine duydukları güveni arttırıp, onların yetenekleri ve becerilerini ortaya çıkararak kapasitelerini maksimum seviyeye çekmek amacıyla motive ederler. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini farkına varıp, bu görevleri kendi bireysel çıkarlarının üzerinde tutacak kadar benimserler. Bunu gerçekleştiren ve değişimi sağlayan, örgütlerde reform ve yenilikler başlatan kişiler dönüşümcü liderlerdir (Eren, 2017: 465).

Liderler efektif olabilmek için mutlaka insanlarla iletişim kurmak ve onlarla aralarında bir bağ oluşturmak durumundadırlar. İnsanlar duygusal varlıklardır ve bu sebeple kişilerin belirli bir amaç uğruna hareket etmelerini sağlayabilmek için ilk olarak duygusal bir bağ kurmak gerekmektedir. Tüm iyi liderler bu gerçeği bilir ve neredeyse içgüdüsel olarak bu şekilde hareket ederler (Maxwell: 2007 ,115).

X.H.F. Wang ve Howell'in (2010) iki yönlü dönüşüm liderliği modeli dört ayrı boyut tanımlamaktadır. Bu boyutların ilki çalışanları veya izleyicileri performans açısından liderin yüksek beklentilerini karşılayabilecek, kendilerini zorlayacak performans hedefleri koymaya itmek ve bu davranış şeklini onlara uzun süreli olarak benimsetmek. İkinci boyut takipçinin gelişimi şeklinde tanımlanmıştır. Bu yapıcı geribildirimler sağlanması yoluyla, bireylerin yeteneklerini ve üst düzey becerileri genişletmeyi teşvik eder ve etkinleştirir, karmaşık görevlerle ilgili zorlukları aşma konusunda motive eder. Bireysel düzeydeki dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu entelektüel teşviktir; lider izleyicilerinin düşünce sistemlerini değiştirmeye çalışır ve onları farklı bir pencereden bakmaya teşvik eder. Son olarak da kişisel tanınmışlık, psikolojik kazanımlar yoluyla kişilerin başarılarının onaylandığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Li vd., 2016: 69).

Dönüşümcü liderliğin temel olarak bireye odaklanan, rutinliği azaltan, bir rol model görevini üstlenerek bu çerçevede çalışanları motive eden, geliştiren, vizyon ve

misyonlarını benimseten, iletişimi önemseyen ve arttıran, güveni öne çıkaran bir liderlik şekli olduğunu belirtilebilir (Güney, 2013 akt. Özmutaf vd., 2017: 1059). Geleneksel olarak bilinen yaygın liderlik anlayışı; bir grup insanı bir amaç için yönlendirme ve o amaca ulaşma yolunda yöneltme faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Fakat günümüzde sürekli bir değişim, gelişme halinde olan ve global bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için artık sadece çalışanları belirli bir amaç yolunda harekete geçirme, onları etkileme yetkinliğine sahip bir liderin yeterli olmayacağı söylenebilir. Bu ortamlarda işletmelerin sürekli değişime ayak uydurmak durumunda kalan ve eğer ayak uyduramazsa hayatlarına devam etmeleri zor olan organik yapılar halini aldığı ifade edilebilir. Bu durum ile paralel olarak çalışanların beklentileri, istekleri ve tatmin oldukları faktörler de değişmektedir. Rekabetin bu denli fazla olduğu bir ortamda çalışan motivasyonu oldukça önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem çalışanları motive halde tutan hem de örgütlerin yeniden yapılandırılmasına öncülük eden ve onların değişime ayak uydurmasını sağlayan koşulları oluşturan liderliğin dönüşümcü liderlik davranışlarından beslendiği söylenebilir.

Liderler, izleyicilerinin farkındalıklarını arttırmaya başladıklarında dönüşümcü olabilirler. İzleyicilerine kendilerini gerçekleştirmeleri yolunda destek olup yol gösterirler. Aynı zamanda onları ahlaki olarak doğru olana teşvik ederler. Dönüşümcü liderlerin yaptıkları her işte bağlılık, sadakat ve kendini adanma vardır. İzleyicilerine kendi menfaatlerinin aşan bir anlam ve amaç benimsetirler. Ayrıca yüksek performans ve etkinlik için izleyicilerine birer ilham kaynağı olurlar (Kejriwal ve Krishnan, 2004: 31).

Kouzes ve Posner (2000 akt. Abu-Tineh vd., 2009: 268-269), “örnek liderlik” olarak adlandırdıkları liderlik rolünün lider ve izleyici arasındaki güveni oluşturmak açısından dönüşümcü liderlik için önemli olduğunu vurgulamışlardır. Buna bağlı olarak şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Şeffaflık, ulaşılabilirliği artırıp lider tarafından savunulan değer ve ilkelerin benimsenmesini teşvik eder. Kouzes ve Posner 20 yıl süren araştırmaları sonucunda liderliğin bir pozisyon değil, pratikler ve davranışlar bütünü olduğunu öne sürmüşler ve oluşturdukları dönüşümcü liderlik modelinde aşağıdaki pratikleri tespit etmişlerdir;

- Süreci zorlama: Stabilizasyonu kabul etmeyerek yeni fikirler, sistemler, ürünler geliştirilmesini sağlamak, sürekli bir değişim ve gelişme içerisinde olup bunu tüm organizasyona benimsetmek.
- Ortak bir vizyon: Her organizasyon için ortak paylaşılan bir vizyona bağlılık oluşturulması çalışanların kendilerini bu vizyona adanması açısından gereklidir. Dönüşümcü liderler, bu vizyona tutkuyla bağlıdırlar ve izleyicilerinde kullandıkları pozitif dil, kişisel enerjileri, metaforlar ve semboller ile paylaşılan ortak vizyon için heyecan uyandırırılar.
- Kişileri harekete geçirme: İnsanlar işbirliği ve yetkilendirme ile, bunlar olurken de kişilerin karar alma ve planlamada söz sahibi olmaları sağlanarak harekete geçirilebilirler. Dönüşümcü liderler, güven ve itibar üzerine kurulmuş bir atmosfer oluşturarak kişilerin kendilerini güçlü ve yetenekli hissetmelerini sağlamak için çaba gösterirler.
- Yol gösterici olmak: Bu liderlerin rol model olmaları ve önden gitmeleri demektir. Dönüşümcü liderler bir örnek oluştururlar ve bu örneği takiben günlük eylemler dahilinde ilerleme ve ivme yaratmaya çalışırlar. Bu liderler savundukları değerlerle yaşıyor olduklarını izleyicilerine gösterirler. Onların bir özelliği de sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılık olmaktadır.
- İzleyicileri teşvik etmek: İnsanlar genellikle, örgüt tarafından belirlenmiş amaçlara ulaşmak için teşvik ve motivasyona ihtiyaç duyarlar. Başarılı liderlerin de kendileri ve çalışanları için yüksek beklentileri vardır. Teşvik edici, yüreklendirici ve motive edici faktörler çalışanlarda aidiyet duygusunu artırır, insanlara grubun bir parçası olduklarını ve çabalarının anlamlı olduğunu düşündürür.

Bass (1990: 21)'a göre dönüşümcü liderler, çalışanların menfaatlerini genişletir ve arttırırılar, grubun amaç ve görevleri konusunda farkındalık yaratırlar ve çalışanların kendi menfaatlerini bir kenara bırakıp grubun iyiliği için harekete geçmelerini sağlarlar. Dönüşümcü liderler bu sonuçları bir veya birden fazla şekilde elde ederler; karizmatik olup izleyicilerini bu yolla etkileyebilirler, çalışanların

duygusal olarak ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve entelektüel olarak çalışanlarını teşvik edebilirler. Dahası dönüşümcü liderler bireysel olarak düşüncelidirler, çalışanlar arasındaki farklılıklara çok dikkat ederler; gelişmeye ihtiyaç duyan kişilere yardımcı olurlar.

Burns (1978: 72)'e göre dönüşümcü liderlerin aldıkları aksiyonlar çeşitli duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçlar ile bağlantılı olmaktadır. Attıkları bu adımlar izleyicilerinin ortak benimsenmiş olan vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlar ve onları bu yönde ilerletir. Aynı zamanda izleyicilerinin geleceğin liderleri olabilmeleri için değişim ajanı olarak hareket etmelerini sağlar. Bu lider-izleyici ilişkisinde iki tarafta birbirine katkı sağladığı ve gelişim gösterdiği için karşılıklı fayda sağlanan bir ilişki olarak kabul edilebilir.

Dönüşümcü liderlerde bulunan vizyon sahibi olma özelliği onları diğer liderlerden farklılaştıran bir özelliktir. Sahip oldukları vizyon ile izleyicilerini kendileriyle bütünleştirirler. Liderler izleyicilerinin değer yargılarını anlayarak isteklerinin ve düşüncelerinin gerçekleşmesi için onlara yol gösterirler ve yardımcı olurlar. Buna bağlı olarak izleyicilerin motivasyonları yükselir, kendilerini daha iyi hissederler ve işlerini daha çok sevmeye başlarlar. Dönüşümcü lider ile organizasyonlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık artar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 269).

Bass ve Avolio (2000); ya göre dönüşümcü liderlik, bireylerin sadece örgütsel faydalara ilişkin farkındalıklarını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda bu faydaları elde etmelerine de yardımcı olur Thomson ve diğerleri 2016 yılında yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin en etkili liderlik tarzlarından biri olduğunu tespit etmişlerdir (Phong ve Hui, 2018: 706).

Dönüşümcü liderliğin ölçülebilirliği hususunda üç adet özellik tespit edilmiştir. Bunlardan ilki, izleyicilerin ideolojileri, idealleri üzerinde etki sağlayabilmektir. Bu liderler ilham verici etkiye sahiptirler ve bu etkilerinin sayesinde kişilerin fikirlerinin değişmesini sağlayabilirler. İkincisi karizma ve etkileme özelliğidir. Bunlar; izleyiciler ile ortak bir vizyon oluşturma aşamasında liderlerin kullandığı özellikleri olmaktadır. Sonuncusu ise çok yönlülüktür (Bass, 1990: 20).

Lider yöneticiler çalışanların başarılı olması durumunda onları terfi ettirerek veya maaşlarına zam yaparak ödüllendirme yoluna giderler. Bu faaliyetleri monoton bir şekilde, değişmeden uzun süre devam ettirirler. Fakat dönüşümcü liderler çalışanlarına kendi sahip oldukları vizyonu benimsetebilirler. Bu vizyona ulaşma yolunda onları motive ederler ve onlara ilham verirler. Bu yolda ise değişimlerden kaçınmazlar ve öğüt içerisinde değişim için çalışanları da teşvik ederler, onlara yeni vizyonlar, yeni süreçler ve yeni kültürel normlar katarlar (Eren, 2010: 473).

Daha önce yapılmış olan araştırmalarda, dönüşümcü liderlik davranışlarının, liderin izleyicilerinin kendi becerilerini geliştirmesini sağladığı, başkaları tarafından sunulan fikir ve önerileri sorgulamaya teşvik ettiği, varsayımları eleştirel şekilde değerlendirdiğini savunmaktadır. Li, Mitchell ve Boyle (2016: 69); dönüşümcü liderliğin bireysellikten çok takım düzeyine odaklanmış bir liderlik anlayışı olduğunu öne sürmüşlerdir. Liderlerin birleştirici davranışları ile ortak bir vizyon oluşturduğunu, grup kimliği geliştirdiklerini ve işbirliğine dayalı bir etkileşim yarattıklarını ifade etmektedirler. Bu faktörler aynı zamanda sinerji oluşturulmasını da sağlayabilir.

Yukl (2008)'a göre, etkili liderlik davranışları ve programları, yan etkilerden ziyade karşılıklı olarak sinerji etkisi yaratmak için daha uygun olmaktadır (Rajbhandari, 2017: 2). Tüm bu ortaya atılan düşünceler ve araştırma sonuçları da çift boyutlu bir dönüşümcü liderlik modelinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bunun bir boyutu izleyicilerin değerlerini dönüştüren ve toplu bir vizyon oluşturan grup düzeyindeki davranışa odaklanmış, diğeri birey-lider davranışlarına odaklanmış olan boyuttur.

Grup düzeyinde dönüşümcü liderlik üç boyuta sahiptir. Birincisi, grup kimliğini vurgularken, kolektif menfaatlerin üzerinde durur ve grup üyelerinin birliğini güçlendirir. İkincisi, ilham veren bir vizyon oluşturulması ve kabul ettirilmesidir. Bu, ekip ruhunun iyileştirilmesi ve kişilerin kendi çıkarlarını ikinci planda bırakmalarını sağlar. Son boyut, ekip oluşturmaktır. Bu ekibin başarılarının ödüllendirilmesi, işbirliğinin geliştirilmesi, anlaşmazlıkların çözülmesi ve ekip üyeleri arasında karşılıklı güven oluşturulması gibi davranışları içerir (Li vd., 2016: 73). Dönüşümcü liderler aynı zamanda grup üyelerinin önyargılarının ve stereotiplerinin etkilerini azalttığı görülen grup içi benzerlik algısını da geliştirirler.

Önyargıların azaltılması, mesleki bölünmelerin ve işbirliğinin önündeki engelleri kaldırmakta ve grup üyelerinin diğer üyelerle yapıcı bir şekilde çalışma motivasyonunu ve meslekler arasındaki bilgi sınırlarını genişletme olasılığını artırmaktadır (Mitchell vd., 2014: 1100).

Podsakoff ve arkadaşları (1990), dönüşümcü liderliğin çok boyutlu bir çerçeveye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. İncelemeleri sonucunda dönüşümcü liderliğin altı önemli boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar bir vizyonu ifade etmek, uygun bir model sağlamak, grup hedeflerinin kabulünü teşvik etmek, yüksek performans beklentileri, bireysel destek ve entelektüel uyarım sağlamak şeklinde ifade edilmiştir (Küçükbayrak, 2010: 28).

Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya atıldığı ilk zamanlarda kararlı olma, vizyon sahibi olma, kendine güven duyma ve ahlaklı bir yapıya sahip olma gibi özellikler taşıdığı vurgulanmıştır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik özelliklerinden bir önemlisi de ahlaklı olmaktır. Çünkü dönüşümcü liderler, kendi çıkarlarının ötesinde izleyicilerinin yararına onlarla birlikte çalışır (Brown ve Trevino, 2006 akt. Yıldız, 2013: 2009).

Xu ve diğerleri (2015) düzgün bir etik anlayışına sahip olan ve dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen liderlerin çalışanlarının güvenlerini kazanmada başarılı olduklarını belirtmişlerdir (Smith vd., 2018: 74).

Burns'e göre dönüşümcü lider esas olarak ahlaklı olmaktadır. Daha sonra Bass ve Steidlmeier gibi diğer yazarlar da bu özelliğin dönüşümcü liderlere özgünlük kazandırdığı konusunda hemfikir oldular. Dönüşümcü liderlerin duygusal yönlerinin de kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Barling, Slater ve Kelloway dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki, ilham verme ve bireyselleştirilmiş düşünce olmak üzere üç faktörünün liderin duygusal zekâsı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Sosik ve Megerian, öz farkındalık ve dönüşümcü liderlik arasında yüksek bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Dönüşümcü liderler ileri görüşlülüğe, kişisel kararlılığa ve inançlara güçlü bir bağ ile bağlanma özelliklerine sahiptirler. Birkaç yazar da dönüşümcü liderliği yenilik ve değişim süreci ile bağdaştırmıştır. Hovell ve Higgins, teknolojik olarak lider konumundaki firmaların diğerlerinden daha dönüşümsel niteliğe sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Ross ve Offermann, dönüşümcü liderlik için yüksek oranda değişimin, kendine güvenin ve

baskınlığın sahip olunması gereken özellikler olduğunu öngörmüşlerdir. Yine yüksek seviyede ilgi, pragmatizm, feminenlik, kritiklik gibi kavramlar da dönüşümcü liderlik ile ilişkilendirilmiştir. Judge ve Bono, Big Five kişilik özelliklerini incelemiş ve dışa dönüklük ile kabul edilebilirliğin dönüşümcü liderliği perçinlediğini ve geliştirdiğini belirlemişlerdir (Kejriwal ve Krishnan, 2004: 31).

Yammarino ve Bass (1990)'a göre dönüşümcü lider; ileride paylaşılmasını hedeflediği vizyonu izleyicileri, astları ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşan, astlarını cesaretlendiren ve kişiler arasındaki bireysel farklılıklara dikkat edip önem veren kişi olarak tanımlanmıştır (Gürel, 2011: 20). Dönüşümcü liderler; iyimser, kararlı, risk alan, iradeli bir karaktere sahip olan, eşitlikçi, manevi olarak içsel yönleri gelişmiş olma özelliklerini barındırırlar. Bu liderlerin yeniliği güçlendiren, geliştirilen ve destekleyen, karizmatik ve astlarının tutum ve hareketleri üzerinde buna bağlı olarak da örgütsel çıktılara olumlu etkileri olan, aynı zamanda astlarının veya izleyicilerinin genel ahlakı üzerinde de olumlu etkileri olan kişiler oldukları örneklerle test edilmiştir (Felix vd., 2016: 2).

Dönüşümcü liderler insanlara yeni vizyonlar, farklı bakış açıları kazandırır. Yeni standartlar, normlar ve davranışlar geliştirerek izleyicilerinin anlayabileceği şekilde bu yeni vizyonlara ulaşmanın yollarını gösterirler. Bu liderlik biçimi teşvik edilmelidir, çünkü örgütün her seviyesindeki performanslar için büyük farklılıklar yaratabilir. Karizmatik lider, bir görev duygusu aşılayabilir, bireysel düşüncelere önem veren bir lider çalışanlarının üst düzey kaygılarını kontrol edebilir, entelektüel ve teşvik edici bir lider herkes tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturulmasını sağlayabilir. Tüm bu etmenler hem çalışanların işe kendilerini adanmasını hem de işi benimsemelerini sağlar ve bu yolla örgüt başarısının da artırılabilir.

Tüm bu tanımlar ışığında dönüşümcü liderlerin; motive edici bir yapıya sahip oldukları, vizyon sahibi olup bu vizyonlarının sahiplenilmesini sağladıkları, bireylere bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlere açısından bireysel olarak odaklandıkları ve onları geliştirmek adına çaba sarf ettikleri, değişime yöneltici oldukları ifade edilebilir.

Bütün bu özellikleri değerlendirdiğimizde, dönüşümcü liderlik, sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında, işletmelerin bu değişimleri yönetebilmesi açısından oldukça gerekli olmaktadır. Bu tarz dönüşümcü liderlik uygulamalarına

birkaç örnek verecek olursak; Chrysler’da Lee Iacocca, Walt Disney’de Michael Eisner, General Electrics’de Jack Welch, Microsoft’ta Bill Gates, McDonalds’da Ray Kroc, Honda’da Soichiro ve Virgin’de Richard Branson’un yapmış olduğu uygulamaları söylenebilir (Çakar ve Arbak, 2003: 86).

2.4.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramı

Davranışın doğrudan uygulanması yoluyla ve aynı zamanda istenmeyen davranışların bastırılmasıyla gerçekleştiğini belirten edimsel koşullanma varsayımının aksine sosyal öğrenme kuramı dolaylı öğrenme süreçlerinin gerçeklerini göz önünde bulundurur. Modelden öğrenme (gözlem yaparak öğrenme) kavramı, çevreyi yani diğer insanların davranışlarının gözlemlerini içeren bir öğrenme süreci olarak anlatılmaktadır.

Manz ve Sims (1982: 110)’a göre modelleme; taklit veya katılım yoluyla başka bir kişinin deneyimlerinden öğrenme yani temsili öğrenme olarak tanımlanabilir. Bu nedenle bir bireyin kendisinin mutlaka bir şeyler denemek, hatalar yapmak ve bunların sonuçlarını tecrübe etmek gibi sırasıyla tüm öğrenme deneyimini yaşaması zorunlu değildir. Bunun yerine, gözlemlemek ve rol modellerinin (örneğin, lider ya da arkadaşları) davranışlarını örnek alarak öğrenmek de mümkündür.

Model alarak öğrenme Sims ve Lorenzi (1992: 152)’ye göre, yeni davranış kalıplarının elde edildiği ve bir öncekilerinin değiştiği en önemli psikolojik süreçlerden biridir. Bandura’nın ardından, yazarlar üç farklı öğrenme modeli göstermektedir:

- Taklit yoluyla öğrenme (yeni davranış kalıplarını gözlemlenen davranışlardan öğrenme).
- Başkalarının davranışlarının sonuçlarından öğrenme ve çıkarım yapma (başkaları tarafından yaşanan olumlu ve olumsuz sonuçları gözlemleyerek yeni davranış kalıpları öğrenme).

- Tanıdık modellerin davranışlarıyla aktivasyon (rol modelin davranışının sonucu davranışın aktive olması).

Öğrenme modelinin öne sürdükleri göz önüne alındığında insanlara, aynı karmaşık iş görevlerini açıklar gibi karmaşık davranış kalıplarını da açıklamak mümkündür. Öğrenme süreci; modelin gözlemlenmesini takiben dikkat etme, akılda tutma, davranış üretim süreci ve motivasyon şeklinde işler. Sonuç olarak öğrenilmiş davranış ortaya çıkar.

2.5. Aile İşletmeleri ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Her işletmede liderlik yapmanın çeşitli zorlukları bulunmaktadır. Fakat bunlar genellikle sadece iş süreçlerinden kaynaklanan zorluklar ve problemler ile ilgili olmaktadır. Aile işletmelerinde liderlik yaparken hem iş süreçleri hem de aile süreçleri ile ilgili zorluklarla karşılaşılabilir. Bu iki kavram aile işletmelerinde her ne kadar birbirinden ayrılmaya çalışılsa da aile kavramının getirdiği duygusallığın önüne geçilemeyeceği için farklı birtakım durumları ortaya çıkarabilmektedir.

Herhangi bir aile işinde liderlik davranışları gösteren bir kişi için aile ile birlikte çalışmak kimi zaman bazı zorluklar yaratabilmektedir. Çoğu zaman normal bir işe göre daha dağınık olan aile işlerinde aslında asıl önemli olan “aile” faktörü göz önünde bulundurulursa işler kolayca yürütüp büyütülebilir. Lider aileyi de, işi bizzat yönetmelidir. Lansberg aile işletmelerindeki liderliğin zorluklarını şu şekilde ifade etmektedir: “Yeni atanan tüm CEO’ların yüz yüze kaldığı en büyük problem, paydaşları takipçilere dönüştürmeye çalışmaktır. Aile üyeleriyle, özellikle de kararlarını faaliyete geçirebilmek için hayati önem taşıyan kardeşler ve kuzenler ile de başa çıkmak zorundadır.” Liderlerin aile üyeleri için önemli olan şeyleri anlayabilmesi, işin ilerlemesi için ortak bir vizyon oluşturabilmesi için onlarla iyi bir ilişki kurması gerekmektedir. Eğer aile üyeleriyle ortak bir vizyon oluşturabilirse çok

daha kolay bir şekilde işletmenin amaçlarına ulaşma yolunda ilerleyebilir (Keyt, 2015: 115).

Liderler ailenin istekleri ile işin gerektirdikleri arasında çok iyi bir denge kurmak durumundadırlar. Ancak o şekilde işletmeyi başarıya ulaştırabilecekleri söylenebilir. Ailenin işletmede karar alma hususundaki etkisi oldukça büyüktür. Bu durumda lider ve/veya yöneticilerin aile ile aralarında iyi bir ilişki kurmasının ve atacağı adımlarda ailenin güvenini kazanıp onların desteklerini arkalarına almasının onların işlerini oldukça kolaylaştırabileceği belirtilebilir.

Aile işletmesi kavramı göz önünde bulundurulduğunda liderlik; kişinin eğitim düzeyi, statüsü gibi özellikleri göz ardı edilerek diğerlerinden daha atak, istekli, farklı olması, yüksek bir başarı isteğiyle dolu olması ve başarıya ulaşmak için elinden geleni yapmasıdır. Aile işletmelerinde liderlik, hem aile üyelerini hem de çalışanları ortak bir amaç için örgütlemek, onların çabalarını koordine etmek, yol göstermek, gerekli olduğunda kritik kararlar verebilmek ve aile ve profesyonel işi birbiriyle eşit olacak şekilde önemsemektir (Fındıkcı, 2017: 251).

Aile işletmelerinde liderliğin genellikle aile içerisinde çıkan, herkes tarafından saygı gören, yaşça diğerlerinden büyük olan ve işin çekirdeğinden gelen “alaylı” denilen, çoğunlukla kurucu aile üyelerinin üstlendikleri iş liderliği rolü olduğu söylenebilir. Fakat aile işletmelerinin yapısında zaten var olan merkeziyetçi anlayış ile tüm kararlar kurucu patronların onayına sunulmakta, son kararı hep onlar vermektedir. Bu hususta hem lider hem de son adam görevini üstlenmiş olan işletme kurucusunun adımlarını çok dikkatli atması, işletmenin büyümesi ile birlikte profesyonel bir yönetim anlayışı benimsemesi ve gerekirse bu konu ile ilgili eğitimler alması veya dışarıdan sağlayacağı danışmanlık hizmetlerine başvurmasının işletmenin gidişatı açısından oldukça faydalı olabileceği ifade edilebilir.

Bir liderin; vizyonunun geniş olması, geleceği görebilmesi ve olası karşılaşılabilecek problem ve sonuçları tahmin edebilmesi, insanlarla iletişiminin iyi olması, sorunları çözebilme konusunda başarılı olması gerekmektedir. Aile işletmesi bünyesinde çalışan bir liderin tüm bunlara ek olarak özellikle duygusal zekâsının gelişmiş olması, çalışanlarla iletişiminin çok iyi olması, adil ve güvenilir, şeffaf

olması oldukça önem arz etmektedir. Yani aile işletmelerinde liderlik özelliği gösteren kişilerin duygusal anlamda bir derinliğe sahip olmaları işletme iç dinamiklerini olumlu yönde etkileyecektir (Fındıkçı: 2017: 268-269).

Aile işletmelerinde liderlik hem iş süreçleri açısından hem de işletme süreçleri açısından oldukça önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin kültürel olarak sabit, değişime kapalı bir yapıları olduğu çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu sebeple günümüz globalleşen ve teknolojikleşen dış çevresinde hayatta kalmaları açısından bazı dezavantajlarla karşılaşabilecekleri ve bunları aşabilmek adına değişime kolayca ayak uydurma, sürekli yeniliğe yöneltme gibi davranışlar sergileyen liderlere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu tip davranışlar sergileyen liderler ile günümüz pazar koşullarına adapte olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri mümkün olabilir.

Dönüşümcü liderlik süreci, sıradan insanların potansiyellerini ortaya çıkarıp, kendileri ve başkaları için en iyiyi üretebilmelerini sağlayan bir süreçtir. Dönüşümcü liderler, arkadaş canlısı ve yardımsever kişilikleriyle izleyicilerini motive ederler ve duygusal olarak da tatmin ederler. Bu arkadaş canlısı ve samimi yaklaşımlarını kullanarak değişim ajanlığı rollerine bürünürler. Değişim sürecinde kişilerin değişime direnmemesi ve hatta değişimin destekleyici bir parçası olmaları açısından liderin bu samimi yaklaşımları oldukça önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler aynı zamanda izleyicilerinin kişisel gelişimine önem verirler, onlar ile bireysel olarak ilgilenip güçlü bir iletişim kurarlar. Onlar izleyicileri ile güçlü sosyal bağlar kurmaktadır (Jyoti ve Bhau, 2015: 3).

Liderlik tarzlarının ve liderlik davranışlarının örgüt motivasyonunu arttıracığı, verimlilik ve performansı da olumlu olarak etkileyeceği göz önünde bulundurulursa ve aile işletmelerinin sahip olduğu merkezîyetçi, değişime kapalı yapıları göz önüne alınırsa değişime öncülük eden ve işletmelerin dış dünyadaki yeniliklere adapte olabilmesine öncülük eden liderlerin aile işletmelerine rekabet avantajı sağlayabilmeleri hususunda faydalı olacağı ifade edilebilir.

2.6. Bilişim Sektörü ve Dönüşümcü Liderlik

Günümüz bilişim sektöründe yaşanan gelişmeler ve kaydedilen ilerlemeler, hem günlük yaşantılarımızı hem de toplumsal yaşamı etkilemektedir. İnsanlık artık gün geçtikçe teknoloji ve bilişim ile daha iç içe yaşamaya doğru ilerlemektedir. Bütün bu gelişmeler ve ilerlemeler, bilişim firmalarını hem ülkemiz açısından hem de küresel anlamda daha önemli bir yerde konumlandırmaktadır. Bilişim sektörü hızla değişen ve gelişmeler kaydeden bir sektör olarak nitelendirilebilir. Bu sebeple “değişim”in bu sektörde temel taşlardan biri niteliğinde olduğu söylenebilir.

Çağımızda teknolojik ve modern işletmeler bilgi bir üretim faktörü niteliği taşımaktadır. Bir üretim faktörü olarak bilginin elde edilmesi, kullanılabilir hale getirilmesi, paylaşılması gibi süreçleri kolaylaştıran ve bilginin yayılımını sağlayan Bilgi Teknolojileri araçlarının önemi ise bu doğrultuda artmaktadır (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 650). Hem günlük yaşantımız hem de iş yaşantımız için önemli bir yere sahip olan teknoloji ve bilişim sektörü aynı zamanda stratejik bir öneme sahiptir. Sektörün istihdam büyüklüğü ve sağladığı katma değerler günden güne artmaktadır. Bu doğrultuda, sektörün en önemli kaynağı olan insan kaynağının da varlığı ön plana çıkmaktadır. Özellikle teknik ve yaratıcı özellikleri ile ön plana çıkan sektör çalışanlarının, teknik yönleri kadar beşeri ve sosyal yönlerinin hatta bunun da ötesi psikolojik sermayelerinin saptanması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Erkmen ve Esen, 2012: 56).

Bilgi sistemleri, girdileri çeşitli süreçlerden geçirerek bir çıktı şekline getirmekte ve bu çıktı şeklini alan bilgilerin depolanmasını, dönüştürülmesini, yayılmasını sağlamaktadır (Gupta, 2011 akt. Özmutaf vd., 2016: 203). Dünya nüfusundaki artış ile beraber ortaya çıkan bilgi yoğunluğu ve bilgi kaynaklarındaki artış bilgiye erişebilme sorunları doğurmaktadır fakat bunu önleyen bilgi iletişim teknolojileri çağdaş insanın en büyük yardımcılarından biri olmaktadır (Tekeli, 1994: 52). Teknoloji, üretim anlayışında yeni bir dönemin başlamasına neden olmuş, üretimi ve tüketimi ile bir meta olarak algılanmaya başlanan bilgiyi, ekonominin ve toplumun vazgeçilmez bir olgusu haline getirmiştir. Aynı teknoloji, iletişim alanında da oldukça büyük bir farklılaşma sağlayarak bilginin çok hızlı bir şekilde

aktarılabilmesini sağlamıştır. Bu süreç bilgiyi, mevcut sektörleri etkilemesinin yanında başlı başına bir sektör olabilecek duruma getirmiştir. Bilginin bu denli hızla yayılabilmesi ve önemli olması yeni mesleklerin ve çalışan profillerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Benzer ihtiyaç ve işlerin çoğalması, aynı işi yapan kişilerin çoğalmasına neden olunca bilgi ve iletişimin diğer ekonomik faaliyetlerden ayrılarak incelenebilmesi mümkün olmuştur. Bu bilgi ve iletişim kaynağı, Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) olarak da adlandırılan bir sektör haline dönüştürmüştür. Bu ifade daha sonra Bilişim Teknolojileri (BT) adı ile anılarak kabul görmüştür (Özdemir, 2009 akt. Akturan vd., 2017: 37).

TÜBİSAD ve Deloitte'un yapmış oldukları araştırmada Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2016 yılı pazar verileri tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre: BİT sektörü büyüklüğü 2015 yılında 2979 işletme ile 81,5 milyar TL olup 2016 yılında %14,4 büyüme oranına ulaşarak 3421 işletme ile toplam 93,3 milyar TL olmuştur. 2017 yılı için tahmini büyüme oranı ise %5 ila 10 arasında beklenmektedir. Bilgi ve İletişim sektörü için pazar kırılımı; %31 oranında toplam 29,6 milyar TL ile Bilgi Teknolojileri pazarı ve %64,7 oranında toplam 69,7 milyar TL ile İletişim Teknolojileri pazarı olarak ayrılmaktadır. Bilgi Teknolojileri sektörünün alt kategorileri 12,9 milyar TL Pazar payı ile donanım, 11,9 milyar TL Pazar payı ile yazılım ve son olarak 4,8 milyar TL ile hizmet olarak ayrılmaktadır. 2016 yılında bu kategorilerden alınan ürün ve hizmet menşeleri; hizmette %86 oranında yerli %14 oranında ithal, yazılımda %60 oranında yerli %40 oranında ithal, donanımda %9 oranında yerli ve %91 oranında ithal şeklinde olmaktadır. 2016 yılında 2900 adet bilişim şirketinin toplam 33767 çalışanı faaliyet göstermiş ve bu şirketler toplam 8,037 milyar TL ciro, 1,587 milyar TL ihracat yapmışlardır (Deloitte, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2016 Yılı Pazar Verileri Raporu, 2016).

Birleşmiş Milletler kuruluşu Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU: International Telecommunication Union) tarafından her yıl düzenli olarak yayınlanan "Enformasyon Toplumu Ölçme Raporu" (Measuring the Information Society) 15 Kasım 2017 tarihinde yayınlanmıştır. Bu raporda her ülkenin Bilgi Teknolojileri Gelişmişlik Endeksi denilen IDI: ICT Development Index'i, ülkenin enformasyon toplumu olma yolundaki ilerlemesini göstermektedir ve ülkenin Bilgi Teknolojileri altyapısının kullanımının ve becerilerinin bir ortak değerlendirilmesi sonucunda

hesaplanmaktadır. Bu verilere göre 176 ülke içerisinde Türkiye IDI notu göz önüne alındığında 67. Sırada yer almaktadır (International Telecommunication Union, Measuring the Information Society Report 2017, 2017).

2015 Fortune 500 listesinde sektörlere göre piyasa değeri en yüksek olandan en düşüğe doğru sıralanmış firmalar arasında bilişim sektörü altında 8. Sırada yer alan 16 adet yazılım ve bilgisayar hizmeti veren firma, toplam 1842175,15 milyon dolar piyasa değeriyle ve 9. Sırada teknolojik donanım ve ekipman hizmeti veren 19 adet firma, toplam 1776050,44 milyon dolar piyasa değeriyle yer almaktadır (Fortune 500 2015, 2015).

BİT'ler çok miktarda bilgiyi aktarma, toplama, yönetme, alan ve zaman engellerini azaltma avantajı sağlamaktadır. Bu da şirketlerin bilgi yoğun faaliyetlerinde, işlem maliyetlerini BİT'lere başvurarak azaltmalarını sağlayabilmektedir (Carbonara, 2005: 213). Bilgi teknolojilerinin veri toplama, analiz gibi faaliyetleri geliştirip kolaylaştırdığı yani bilgi verimliliği sağlaması çalışanların daha yüksek performans sergilemesini, ilave sorumluluklar üstlenmesini ve örgütlerde rollerin genişlemesini sağlar. Bu yolla da örgütlerde zaman ve maliyet tasarrufu sağlanır (Jones: 2017, 400).

Barutçugil (2002: 201) başarılı olan bilgi organizasyonlarının paylaştıkları ortak özellikleri şu şekilde belirtmiştir;

- Bilginin çalışanlar tarafından değerli bir işletme sermayesi olarak görülmesi ve bilginin geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanımı için çalışanların isteklendirilmesi.
- Ortaya çıkabilecek herhangi bir yeniliğe karşı işletmelerin hızlıca adapte olma ve uyum sağlama yeteneği.
- Ulusal veya uluslar arası aktivitelere ilgi gösterme ve katılım sağlama.

Bilginin bu denli önemli bir üretim faktörü haline geldiği, organizasyonlarda hiyerarşik yapıların kalktığı, merkezileşmenin azaldığı, bütünleşmenin arttığı, örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarının sürekli değişim içerisinde olduğu bilgi toplumlarında eski tarz liderliklerin varlığı ve geçerliliği tartışılır hale gelmektedir. Küreselleşme ve teknolojikleşme, toplumların kültürlerini, üretim ve tüketim

biçimlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik tarzlarında da çeşitli değişimler ortaya çıkmasına yol açmıştır (Yeniçeri, 2002: 57 akt. Şimşeker ve Ünsar, 2008: 1032).

Bilgi toplumu, hızlı ve büyük hacimli bilgi üretiminin gerçekleştirildiği ve bu sayede sürekli bir değişime sebebiyet veren bir yapı olmaktadır. Organizasyonlar her zaman liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Ancak bilgi toplumundaki liderlik anlayışı, geçmişe göre, yapısı gereği, değişik boyutlar kazanmış ve farklılaşmıştır. Geleneksel liderlik anlayışlarında önemli olan, organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları örgüt fonksiyonlarını yerine getirmeye yönlendirmektir. Geleneksel liderlikte merkeziyetçilik esasken, günümüz bilgi toplumunda liderlikte esas olanın, örgütün değişen koşullara hazırlanması ve rekabet edebilirliğinin arttırılarak hayatta kalmasının sağlanması olduğu görülmektedir. Burada lidere düşen en önemli görev, değişimin önünü açmaktır (Gül ve Şahin: 2011: 239).

Bilgi toplumunda liderlik davranış ve özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Arat, 1998 akt. Barutçu ve Akatay, 2000: 193);

- İzleyiciler ile birlikte içinde bulunduğu şartları veya ortamı değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışır.
- Ortak vizyonu sahiplendirmeye çalışır.
- Uzun dönemli düşünür.
- Güçlü bir iletişimi vardır, izleyicileri ile ilgilenir.
- Yaratıcı fikirleri destekler.
- Fırsatları değerlendirir, örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlarla işbirliklerine açıktır.

Geçtiğimiz otuz yılda liderlik literatüründe dönüşümcü liderlik artan bir şekilde ilgi çekmiştir. Dönüşümcü liderlik, organizasyon ve çalışanlar iş dünyasında yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kaldıklarında, rutini bozan ve değişime yönelten liderlik anlayışıyla önemli ve gerekli olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, organizasyonel sonuçlara olan önemli etkileri nedeniyle organizasyon ve çalışanlar için gerekli olan ideal liderlik tarzını örnekler (Dartey-Baah, 2015; Duan, Li, Xu, & Wu, 2017 akt. Wang ve Zheng, 2018: 314).

Dönüşümcü liderler, zorlu organizasyonlar veya karmaşık çalışma grupları için ideal bir liderlik tarzı olmaktadır. Bu tarz organizasyon ve gruplarda takipçiler, karmaşık veya belirsiz bir durumdan onları motive edip teşvik edebilen aynı zamanda onları cesaretlendiren ve teşvik eden ilham verici bir lidere gerçekten ihtiyaç duyarlar (Ha-Vikström ve Takala, 2018:2).

Bir çalışma, dönüşümcü liderlik davranışlarının, bir iş biriminde veya bir organizasyonda yeni teknolojilerin uygulamaya geçilmesi aşamasında, çalışanların bu değişim girişimine bağlılıkları ve değişime ön ayak olma istekleri ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir (Zhang, 2017: 812).

Dönüşümcü liderlik, bilgi paylaşımını teşvik eden normları ve değerleri destekleyip ve geliştirebilir. Dönüşümlü liderler, idealize edilmiş, hayranlık uyandırıcı etkileri ile sahip oldukları inanç ve saygı doğrultusunda örgütün misyonunun kolektif bir şekilde paylaşılması gerektiğinin önemini vurgulama eğilimindedir. Çalışanlar, liderlerinin kendilerine güven duyduğunu hissettiklerinde, yeteneklerine güvenirlir, çalışmalarını önemserler ve bilgi üretme çabalarını arttırlar. Örneğin yeni fikirler edinerek, fikirlerini paylaşmaya ve bilgiyi paylaşmaya daha istekli olurlar. İlham verici bir motivasyona sahip olan liderler altında çalışan bireyler, yaratılan bireysel ve takım ruhu nedeniyle örgütsel vizyona ulaşmaları için cesaretlendirilmiş olur, aynı zamanda ortak vizyonu paylaşarak görev odaklı olmaya ve örgüt bağlılığına sahip olmaya teşvik edilmiş olurlar. Entelektüel uyarım sergileyen dönüşümcü liderler farklı düşünme biçimleri üretirler, takipçilerinin varsayımlarına meydan okur ve birden çok perspektiften gelen sorunlara yeni çözümler ararlar. Tartışmayı, gözden geçirmeyi ve fikirlerin açık paylaşımını destekleyen liderlerin bilgi paylaşımı faaliyetlerini teşvik etme olasılığı daha yüksektir. Bireyselleştirilmiş ilgi gösteren liderler, takipçilerinin ihtiyaçları ve bireysel olarak kaygılarının farkındadır ve güçlü yönlerini koçluk ve danışmanlık yoluyla geliştirirler. Üyelerinin benzersiz bilgilerinin farkında olan ve onların görüşlerini dinleyen liderlerin, çalışanlarını bilgilerini başkalarıyla paylaşma konusunda motive etme olasılıkları daha yüksektir (Lee vd., 2010, Bass ve Riggio: 2006, Yukl: 2010 akt. Al-husseini ve Elbelagi: 2016: 508-509).

Yukarıdaki ortaya konan açıklamalar ışığında bilgi ve iletişim sektöründe dönüşümcü liderliğin inovasyona önem vermeyi, bilgi paylaşmayı, katılımcılığı geliştirmeyi, Ar-Ge faaliyetlerini desteklemeyi, teknolojinin organizasyon içerisinde yayılımını ve etkin kullanımını arttırmayı sağlayacağı ifade edilebilir.

Bilgi teknolojilerindeki değişim hızı sebebiyle fazla durağan, değişime kapalı, merkeziyetçi liderlik anlayışlarının bu sektörde tercih edilmesinin organizasyonun verimliliği açısından faydalı olmayacağı ifade edilebilir. Daha çok yeniliğe teşvik eden, değişime açık ve uyum sağlayabilen liderlik davranışlarının bilişim sektöründe fayda sağlayacağı söylenebilir. Bütün bu meydana gelen gelişmeler ve ilerlemeler, bilişim firmalarını hem ülkemiz açısından hem de küresel anlamda daha önemli bir yerde konumlandırmaktadır. Bilişim sektörü hızla değişen ve gelişmeler kaydeden bir sektör olarak nitelendirilebilir. Bu sebeple değişimin bu sektörde temel taşlardan biri niteliğinde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde dönüşümcü liderlik nitelikleri ve dönüşümcü liderliğe katkıları aşağıdaki şekilde ortaya konulabilir (Şimşeker ve Ünsar, 2008, Felix vd., 2016, Al-husseini ve Elbeltagi: 2016, Barutçu ve Akatay, 2000, Bass, 1990, Burns 1978, Zhang, 2017, Ha-Vikström ve Takala, 2018, Wang ve Zheng, 2018):

- i. Yaratıcı fikirler, yenilikçilik, araştırmacılık, bilgiyi önemseme
- ii. Stratejiklik, güçlü iletişim, kurumsal imaj, katılımcılık, müşteri memnuniyeti, rekabet edebilirlik, paydaşlık ilişkilerinin etkinliği
- iii. Her türlü yeniliğe (teknoloji, pazar, insan kaynağı, bilgi vb.) açıklık sağlanması
- iv. Değişime yöneltme, ilham verici olma
- v. Çalışanları motive etme ve bu sayede örgüt performansını artırma
- vi. Çalışanların bireysel gelişimlerine katkıda bulunma
- vii. Sahip olunan vizyonu başkalarına da sahiplendirmeye çalışma

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Aile işletmelerinin sayısı ülkemizde oldukça fazladır. Bu sebeple sağladığı birçok katkıyla ekonomik olarak oldukça önemli bir yerdedir. Buna bağlı olarak son yıllarda ülkemizde aile işletmeleri konusunda daha fazla çalışılmaya başlanmıştır.

Hem aile sahipliği olan işletmelerde hem de diğer işletmelerde liderlik oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat aile işletmelerinde üslenilen rollerin fazlalığı, aile bağı ve kültürel diğer özellikler gibi faktörlerin varlığı sebebiyle liderliğin çok boyutlu olarak önem derecelerine sahip olduğu söylenebilir. Liderlik tarzları ve davranış biçimlerinin işletmelerin çalışanların motivasyonlarını doğrudan, dolaylı olarak da çalışanların performanslarını ve buna bağlı olarak işletmelerin verimlilik ve etkililiklerini önemli derecede etkilediği ifade edilebilir. Bu çeşitli liderlik tarzları içerisinde elbette her koşul ve durum için farklı olarak ideal bir liderlik tarzı bulunabilir. Fakat günümüzde işletmelerin dış çevrelerinde gerçekleşen bir takım değişimler ve gelişmeler sebebiyle işletmenin hayatta kalabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi açısından, belirli liderlik davranışlarının işletmelerde faaliyet gösteren yöneticiler ve liderler tarafından mutlaka sergilenmesi gerektiği belirtilebilir.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin, günümüz küreselleşen ve teknolojikleşen işletmeleri için, rakiplerinin önüne geçme avantajının sağlanması açısından, liderlerinin sahip olması gereken özellikler olduğu belirtilebilir. Bu araştırma bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve aile sahipliği bulunan firmada dönüşümcü liderlik özelliklerinin niteliklerinin belirlenmesinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yapılırken anket yönteminden yararlanılmıştır. Literatürde yer alan konu ile ilgili yapılmış araştırmalar kapsamında Bass ve Avoilo'nun "Transactional Leadership Questionnaire" isimli ölçeği baz alınmış ve daha önce konuyla ilgili Demir ve Okan'ın yaptığı "Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi" isimli çalışma ve Alban-Metcalfe ve Alimo-Metcalfe tarafından yapılmış olan "The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A Convergent And Discriminant Validation Study" isimli çalışmalar incelenmiştir. Bu bağlamda yeni bir bakış açısıyla dönüşümcü liderlik ve bilişim sektöründe liderlik konularına yönelik olarak bir anket formu oluşturulmuştur.

Anket soruları üç bölümden ve 54 sorudan oluşmaktadır. İlk kısımda, katılımcıların demografik özelliklerini (bağımsız değişkenleri) ölçmeye yönelik 6 soru ve dönüşümcü liderlik nitelikleri, dönüşümcü liderliğin aile işletmeleri ve bilişim sektörü ile etkileşimi ile ilgili 4 soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde dönüşümcü liderlik nitelikleri ile ilgili 24 soru sorulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise bilişim sektöründe liderlik nitelikleri ile ilgili katılımcılara 20 adet soru yöneltilmiştir. Sorulara verilecek cevaplar Likert Ölçeğine göre sıralanmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak, online kanallar üzerinden katılımcılara uygulanan bir anket çalışması yapılmıştır. Anketler Nisan 2018-Mayıs 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Anket verileri, SPSS yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler çerçevesinde; tek örnek T testi, bağımsız iki örnek T testi, tek yönlü tek değişkenli varyans analizi, Kruskal-Wallis analizi, faktör analizi ve Cronbach Alfa güvenirlik analizi uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin varlığının sayıca az olması ve iletişime geçilen işletmelerin ankete katılma yönünde gönüllük göstermemesi etkenleri araştırmanın kısıtlarıdır. Aynı zamanda çalışmanın bilişim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerini ile sınırlı olması da araştırmanın diğer önemli kısıtıdır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Çerçevesi

Çalışmada, bilişim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde dönüşümcü liderliğin niteliklerinin belirlenmesi için araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın evreni, İstanbul'da belirlenmiş, aile sahipliği bulunan bilişim firması çalışanlardır. Araştırmanın örnekleme ise bu bilişim firmasında çalışan beyaz yakalı çalışanlar olmaktadır. Bu kurumda çalışan ve ankete cevap verebilecek 150 kişiye anket ulaştırılmış 117 kişiden geri dönüş alınmıştır. Geri dönen anketlerden tümünün analiz edilmeye uygun olduğuna karar verilmiştir. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı %78 şeklinde hesaplanmıştır. Anket katılımcılara ulaştırılırken birtakım varsayımlar kabul edilerek uygulanmıştır.

Bu varsayımlar şu şekildedir; anketi cevaplayan çalışanların anketteki soruları kendi iradeleriyle, düzgün bir biçimde anlayıp cevaplayabilecek düzeyde oldukları, değerlendirilen ve organizasyon içerisindeki yöneticilerin/üstün liderlik vasfı taşıdığıdır.

3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve aile sahipliği bulunan bir işletmede dönüşümcü liderlik niteliklerine yönelik araştırması yapılmış ve bunların sonuçları incelenecektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda dört hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Faktörler (Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II) önemli olarak algılanmaktadır.

H2: Demografik özelliklere yönelik olarak faktörler (Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II) kapsamında algı farklılığı bulunmaktadır.

H3: Aile işletmelerinde teknolojiye, dönüşümcü liderliğe, bilişim teknolojilerinde dönüşümcü liderliğe ve faktörlere (Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II) yönelik olarak algı farklılığı bulunmaktadır.

H4: Faktörler (Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II) arasında pozitif yönde doğrusal birlikte değişim (ilişkisel) bulunmaktadır.

3.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Anket formuna çalışanların verdikleri cevapların dağılımları ve istatistiksel analizleri bölümlere ayrılarak başlıklar altında incelenmiştir.

3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan 117 kişinin 33'ü kadın olup 84'ü erkektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Ortalama	Sayı
Kadın	32,3	33
Erkek	30,7	84
Toplam	31,1	117

Katılımcılardan 30 yaşından küçük olanların oranı %50,4; 30-39 yaş aralığındakilerin oranı %35,9 ve 40 yaş ve üstündekilerin oranı ise %13,7'dir. Bu bulgular doğrultusunda, çalışanların yarısından fazlasının 30 yaşından küçük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
<30	59	50,4
30-39	42	35,9
>=40	16	13,7
Toplam	117	100

Katılımcılardan ilk ve ortaokul mezunlarının oranı %1,7 olup, lise mezunlarının oranı %12; ön lisans mezunlarının %5,5; lisans mezunlarının %74 ve lisansüstü mezunlarının oranı ise %11'dir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir (Tablo 3).

Tablo 3: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Grubu	Frekans	Yüzde
İlk-orta	2	1,7
Lise	14	12
Lisans	92	78,6
Lisansüstü	9	7,7
Toplam	117	100

Ankete katılan çalışanların deneyim yıllarına ilişkin tabloda görüldüğü üzere 10 yıldan az deneyime sahip olanlar %75 oranında, 10 yıl veya daha fazla deneyime sahip olanlar %24 oranındadır. Bu yüzlere göre işletmede az kıdemli çalışanların çoğunlukta olduğu sonucuna varılabilir (Tablo 4).

Tablo 4: Çalışanların Deneyim Yıllarına Göre Dağılımı

Deneyim Yılı	Frekans	Yüzde
<10	88	75,2
>=10	29	24,8
Toplam	117	100

Anket katılımcılarının %15'i işletmede yönetici olarak çalışmakta olup, %85'i diğer pozisyonlarda çalışmaktadır (Tablo 5).

Tablo 5: Çalışanların Görev Alanlarına Göre Dağılımı

Görev Alanı	Frekans	Yüzde
Yönetici	18	15,4
Diğer	99	84,6
Toplam	117	100

3.6.2. Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem

Katılımcılardan %8'i aile işletmelerinde teknolojiye verilen önemin çok yüksek olduğunu ifade etmiş, %49'u yüksek olduğunu ifade etmiş olup %34'ü ise orta derecede önem verildiğini ifade etmiştir. Kalan %9'luk azınlık ise aile işletmelerinde teknolojiye önem verilmediğini ifade etmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem

	Frekans	Yüzde
Çok düşük	1	0,9
Düşük	10	8,5
Orta	40	34,2
Yüksek	57	48,7
Çok Yüksek	9	7,7
Toplam	117	100

3.6.3. Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem

Katılımcılardan %11'i aile işletmelerinde dönüşümcü liderliğe verilen önemin çok yüksek olduğunu ifade etmiş, %47'si yüksek olduğunu ifade etmiş olup %30'u ise orta derecede önem verildiğini ifade etmiştir. Kalan %11'lik azınlık ise aile işletmelerinde dönüşümcü liderliğe önem verilmediğini ifade etmiştir (Tablo 7).

Tablo 7: Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem

	Frekans	Yüzde
Çok düşük	2	1,7
Düşük	11	9,4
Orta	36	30,8
Yüksek	55	47
Çok Yüksek	13	11,1
Toplam	117	100

3.6.4. Bilişim Teknolojilerinin Dönüşümcü Liderliğe Etkisi

Anket katılımcılarının %25'i bilişim teknolojilerinin dönüşümcü liderliğe olan etkisinin çok yüksek olduğunu ifade etmiş olup, %51'i etkinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %21'i orta derecede etkisi olduğunu ifade etmiş olup sadece %3'ü düşük bir etkisi olduğunu ifade etmiş ve bilişim teknolojilerinin dönüşümcü liderliğe olan etkisinin çok düşük olduğunu ifade eden bir katılımcı olmamıştır (Tablo 8).

Tablo 8: Bilişim Teknolojilerinin Dönüşümcü Liderliğe Etkisi

	Frekans	Yüzde
Düşük	4	3,4
Orta	24	20,5
Yüksek	60	51,3
Çok Yüksek	29	24,8
Toplam	117	100,0

3.6.5. Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması

Önem derecelerine göre sıralanması istenen dönüşümcü liderlik niteliklerinin katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre önem dereceleri birbirlerine çok yakın çıkmıştır ve bu da niteliklerin her birinin önem derecesinin yüksek olduğunu ve birbirlerinden ayıramaz olduğunu göstermektedir.

Nitelikler arasında çalışanlara göre önem derecesi en yüksek olan çalışanlara ilgi göstermek olup %20,2 oranına sahiptir. En düşük önem derecesine sahip olan nitelik ise % 19,8 oranı ile karizmatikliklerdir. Duygusal düşünebilme, ileri görüşlülük, ilham vericilik niteliklerinin üçünün de %20 oranı ile çalışanlara göre aynı önem derecesine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması

		Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Dönüşümcü Liderlik Nitelikleri	Duygusal Düşünebilme	117	20,0	100,0
	Karizmatiklik	116	19,8	99,1
	İleri Görüşlülük	117	20,0	100,0
	İlham Vericilik	117	20,0	100,0
	Çalışanlara İlgili Gösterme	118	20,2	100,0
Toplam		585	100,0	500,0

3.6.6. Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Anketin ikinci bölümünde yer alan 24 önerme 4 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi temel bileşenler analizi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,911'dir. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H₀: korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi_{276}^2=1951.84$, $p=0,000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,866-0,930 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 24 önermelik yapının faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucu oluşan 4 faktör toplam varyansı %70,217 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %24,990'ını birinci, %17,680'ini ikinci, %14,637'sini üçüncü ve %13,401'ini dördüncü faktör açıklamaktadır. Oluşan 4 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0,955'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığını ortaya koymaktadır. Genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir. 24 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,155 ve ortalama varyans 0,688'dir. Faktörler içerdikleri önermeler göz önüne alınarak isimlendirme yapılmıştır: Bu çerçevede faktörler ve isimleri d1: Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, d2: Bireysel güçlendirme I, d3: Bireysel güçlendirme II, d4: İnovatiflik şeklindedir (Tablo 10).

Tablo 10: Faktörler ve Güvenirlilik

Aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik niteliğidir	Faktör ismi	Faktörler				Cronbach Alfa Skorları	
		1	2	3	4	Genel=0,955	
Etkin iletişim kurabilme	d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	,750	,145	,314	,324	,861	0,895
Güvenilir olma		,749	,251	,229	,120	,878	
Etkileyici olma		,730	,125	,337	,084	,880	
Kaos durumunu yönetebilme		,710	,424	-,011	,155	,879	
Etkin amaç ve hedefler belirleme		,549	,386	,300	,267	,881	
Güçlü yönleri destekleme	d2 Bireysel güçlendirme I	,082	,782	,341	,121	,811	0,857
Zayıf yönleri güçlendirme		,269	,693	,411	,026	,826	
Destekleyici olma		,334	,683	,062	,378	,801	
Motive edici olma		,437	,546	,088	,442	,833	
Uzlaşmacı olma		,334	,535	,088	,218	,854	
Uzun vadeli düşünmeye yönelme		,302	,511	,100	,332	,877	
Bireyi geliştirme (bilgi, beceri, yetenek, deneyim vb. açısından)	d3 Bireysel güçlendirme II	,244	,108	,772	,284	,861	0,886
Ulaşılabilir olma		,418	,099	,669	,227	,869	
Bireylere odaklanabilme (bilgi, beceri, yetenek, deneyim, eğitim vb. açısından)		,120	,405	,633	,246	,866	
Çalışanın amaç ve hedeflerini önemseme		,198	,511	,606	,035	,871	
Zaman ayırabilme		,132	,507	,531	,210	,871	
Problemleri aşmada destek sağlama		,470	,468	,472	,218	,861	
Vizyonu sahiplenmeyi sağlama		,630	,274	,274	,308	,878	
Risk alabilme		,114	,069	,226	,759	,843	
Değişime yöneltici olma	,141	,296	,255	,677	,815		
Yenilikçiliğe önem verme	,469	,270	,162	,610	,798		
Esnek düşünebilme	,531	,243	,126	,540	,806		
Yaratıcı düşünceyi destekleme	,320	,423	,296	,506	,807		

Anketin üçüncü bölümünde yer alan 20 önerme 4 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi temel bileşenler analizi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,87'dir. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H0: korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi_{190}^2=1365,56$, $p=0,000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,807-0,866 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 20 önermelik yapının faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Bkz. Tablo 2). Faktör analizi sonucu oluşan 4 faktör toplam varyansı %71,190 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %25,420'sini birinci, %17,136'sını ikinci, %14,865'ini üçüncü ve %13,770'ini dördüncü faktör açıklamaktadır. Oluşan 4 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0,935'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığını ortaya koymaktadır. Genel, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir. 20 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,136 ve ortalama varyans 0,695'dir. Faktörler içerdikleri önermeler göz önüne alınarak isimlendirme yapılmıştır: Bu çerçevede faktörler ve isimleri b1: Stratejik boyut, b2: İnovatif nitelik I, b3: Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, b4: İnovatif nitelik II şeklindedir (Tablo 11).

Tablo 11: Faktörler ve Güvenirlik

Bilişim sektöründe dönüşümcü liderlik ... sağlar.	Faktör ismi	Faktörler				Cronbach Alfa Skorları	
		1	2	3	4	Genel=0,935	
Müşteri memnuniyetini artırmayı	b1 Stratejik boyut	,768	,264	,156	,098	,813	0,854
Paydaş (tedarikçi, devletim kurum kuruluşları, STK'lar vb.) ilişkilerini geliştirmeyi		,751	,362	,091	,079	,818	
Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı		,652	,166	,266	,176	,835	
Stratejik yönetimi desteklemeyi		,562	,207	,147	,377	,832	
Kurum imajını pozitif etkilemeyi		,558	-,028	,308	,438	,842	
İletişim kalitesini artırmayı		,540	,270	,197	,397	,830	
Katılımcılığı geliştirmeyi		,495	,466	,301	,173	,831	
Araştırma ve geliştirmeyi desteklemeyi	b2 İnovatif nitelik I	,236	,846	,142	,092	,782	0,858
Yaratıcı fikirleri desteklemeyi		,252	,759	,163	,205	,808	
İnovasyona önem vermeyi		,262	,710	,302	,198	,797	
Bilgiyi paylaşmayı (Bilgilendirmeyi)		,394	,530	,347	,146	,854	
Bilgiyi depolamayı	b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	,136	,210	,780	,198	,781	0,834
Şeffaflığı		,234	,122	,720	,206	,804	
Bilgiyi üretmeyi		,013	,554	,672	,147	,790	
Elektronik ticareti geliştirmeyi		,335	,122	,629	,216	,805	
Kurum felsefesinin (milyon, vizyon, değer ve ilkeler) sahiplenilmesini		,458	,311	,507	,093	,817	
Sürekli değişim ve gelişim içinde olmayı	b4 İnovatif nitelik II	,129	,081	,175	,826	,721	0,798
İnsan ve bilgi teknolojileri bileşenlerinin uzlaşmasını		,055	,168	,287	,721	,769	
Teknolojinin organizasyon içerisinde etkin kullanımını		,383	,495	,014	,600	,720	
Yeni pazarlara açılımı		,345	,174	,151	,594	,767	

3.6.7. Önerme ve Faktörlere Yönelik Bulgular

H1 hipotezi (Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II şeklinde gruplandırılan faktörler önemli olarak algılanmaktadır) her bir faktör için kabul edilmiştir (Tablo 12).

Tablo 12: Faktörler Kapsamında t Testi

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	sd	p
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	117	4,2023	,65756	19,777	116	,000
d2 Bireysel güçlendirme I	117	4,1652	,62457	20,180	116	,000
d3 Bireysel güçlendirme II	117	4,0794	,68421	17,064	116	,000
d4 İnovatiflik	117	4,1897	,61580	20,898	116	,000
b1 Stratejik boyut	117	4,1673	,58249	21,676	116	,000
b2 İnovatif nitelik I	117	4,2821	,66997	20,699	116	,000
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	117	3,9556	,74051	13,958	116	,000
b4 İnovatif nitelik II	117	4,1303	,61640	19,835	116	,000

H2 hipotezi (Demografik özelliklere göre; Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II şeklinde gruplandırılan faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmaktadır) yaş kapsamında sadece d1, d2, d3 ve d4 faktörleri için kabul edilmiş ($p < 0,05$) olup b1, b2, b3 ve b4 faktörleri için kabul edilmemiştir. d1, d2, d3 ve d4 faktörleri için

farklılık 40 yaş ve üstü gruptan kaynaklanmaktadır. 40 yaş ve üstü grubun algısı diğer yaş gruplarına göre daha düşük olmaktadır (Tablo 13-14).

Tablo 13: Yaş Grupları İçin Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	<30	59	4,1780	,62504
	30-39	42	4,3810	,59729
	>=40	16	3,8229	,78285
	Toplam	117	4,2023	,65756
d2 Bireysel güçlendirme I	<30	59	4,1723	,57483
	30-39	42	4,3175	,62665
	>=40	16	3,7396	,63819
	Toplam	117	4,1652	,62457
d3 Bireysel güçlendirme II	<30	59	4,0605	,68059
	30-39	42	4,2891	,62269
	>=40	16	3,5982	,63077
	Toplam	117	4,0794	,68421
d4 İnovatiflik	<30	59	4,1797	,64508
	30-39	42	4,3333	,47916
	>=40	16	3,8500	,71740
	Toplam	117	4,1897	,61580
b1 Stratejik boyut	<30	59	4,1646	,64152
	30-39	42	4,2381	,43567
	>=40	16	3,9911	,68307
	Toplam	117	4,1673	,58249
b2 İnovatif nitelik I	<30	59	4,2924	,71492
	30-39	42	4,3393	,59679
	>=40	16	4,0938	,68845
	Toplam	117	4,2821	,66997
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	<30	59	3,9966	,77503
	30-39	42	3,9286	,71065
	>=40	16	3,8750	,72250
	Toplam	117	3,9556	,74051
b4 İnovatif nitelik II	<30	59	4,1186	,68913
	30-39	42	4,2321	,48888
	>=40	16	3,9063	,60467
	Toplam	117	4,1303	,61640

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için yaş gruplarına göre ANOVA testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14: Yaş Grupları İçin ANOVA

	F	p
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	4,511	,013
d2 Bireysel güçlendirme I	5,339	,006
d3 Bireysel güçlendirme II	6,518	,002
d4 İnovatiflik	3,755	,026
b1 Stratejik boyut	1,044	,355
b2 İnovatif nitelik I	,789	,457
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	,210	,811
b4 İnovatif nitelik II	1,659	,195

H2 hipotezi (Demografik özelliklere göre; Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II şeklinde gruplandırılan faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmaktadır) cinsiyet kapsamında kabul edilmemiştir. Diğer bir deyişle cinsiyete göre faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmamaktadır (Tablo 15-16).

Tablo 15: Cinsiyet Grupları İçin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	Kadın	33	4,0859	,75934
	Erkek	84	4,2480	,61196
d2 Bireysel güçlendirme I	Kadın	33	4,1212	,69506
	Erkek	84	4,1825	,59820
d3 Bireysel güçlendirme II	Kadın	33	4,0260	,67900
	Erkek	84	4,1003	,68916
d4 İnovatiflik	Kadın	33	4,2727	,63210
	Erkek	84	4,1571	,61001
b1 Stratejik boyut	Kadın	33	4,2381	,59405
	Erkek	84	4,1395	,57911
b2 İnovatif nitelik I	Kadın	33	4,3258	,51343
	Erkek	84	4,2649	,72431
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	Kadın	33	4,1394	,65667
	Erkek	84	3,8833	,76250
b4 İnovatif nitelik II	Kadın	33	4,2121	,54170
	Erkek	84	4,0982	,64357

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için cinsiyet gruplarına göre T testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16: Cinsiyet Grupları İçin T testi

	t	sd	p
d1 Temel dönüştürücü liderlik özellikleri	-1,203	115	,232
d2 Bireysel güçlendirme I	-,476	115	,635
d3 Bireysel güçlendirme II	-,527	115	,599
d4 İnovatiflik	,913	115	,363
b1 Stratejik boyut	,823	115	,412
b2 İnovatif nitelik I	,441	115	,660
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	1,697	115	,092
b4 İnovatif nitelik II	,899	115	,371

H2 hipotezi (Demografik özelliklere göre; Temel dönüştürücü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II şeklinde gruplandırılan faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmaktadır) eğitim kapsamında kabul edilmemiştir. Diğer bir deyişle eğitim gruplarına göre faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmamaktadır (Tablo 17-18).

Tablo 17: Eğitim Grupları İçin Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Grubu	N	Ortalama Derece
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	İlk-orta	2	80,75
	Lise	14	65,54
	Lisans	92	57,91
	Lisansüstü	9	55,11
	Toplam	117	
d2 Bireysel güçlendirme I	İlk-orta	2	71,75
	Lise	14	65,25
	Lisans	92	58,68
	Lisansüstü	9	49,67
	Toplam	117	
d3 Bireysel güçlendirme II	İlk-orta	2	70,75
	Lise	14	61,50
	Lisans	92	58,45
	Lisansüstü	9	58,17
	Toplam	117	
d4 İnovatiflik	İlk-orta	2	91,00
	Lise	14	64,04
	Lisans	92	58,05
	Lisansüstü	9	53,72
	Toplam	117	
b1 Stratejik boyut	İlk-orta	2	107,00
	Lise	14	57,93
	Lisans	92	57,23
	Lisansüstü	9	68,11
	Toplam	117	
b2 İnovatif nitelik I	İlk-orta	2	105,00
	Lise	14	58,18
	Lisans	92	57,62
	Lisansüstü	9	64,17
	Toplam	117	
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	İlk-orta	2	109,00
	Lise	14	58,96
	Lisans	92	57,72
	Lisansüstü	9	61,00
	Toplam	117	
b4 İnovatif nitelik II	İlk-orta	2	106,50
	Lise	14	54,61
	Lisans	92	57,68
	Lisansüstü	9	68,78
	Toplam	117	

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için eğitim gruplarına göre Kruskal-Wallis testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18: Eğitim Grupları İçin Kruskal-Wallis Testi

	d1	d2	d3	d4	b1	b2	b3	b4
χ^2	1,572	1,460	,348	2,414	5,003	4,179	4,571	5,305
sd	3	3	3	3	3	3	3	3
p	,666	,692	,951	,491	,172	,243	,206	,151

H2 hipotezi (Demografik özelliklere göre; Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II şeklinde gruplandırılan faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmaktadır) deneyim süreleri kapsamında kabul edilmemiştir. Diğer bir deyişle deneyim gruplarına göre faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmamaktadır (Tablo: 19-20).

Tablo 19: Deneyim Grupları İçin Grup İstatistikleri

	Deneyim Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	<10	88	4,1648	,68811
	>=10	29	4,3161	,54979
d2 Bireysel güçlendirme I	<10	88	4,1667	,63778
	>=10	29	4,1609	,59342
d3 Bireysel güçlendirme II	<10	88	4,0779	,69343
	>=10	29	4,0837	,66735
d4 İnovatiflik	<10	88	4,1841	,63984
	>=10	29	4,2069	,54637
b1 Stratejik boyut	<10	88	4,1753	,59859
	>=10	29	4,1429	,53995
b2 İnovatif nitelik I	<10	88	4,3153	,65488
	>=10	29	4,1810	,71619
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	<10	88	3,9909	,74520
	>=10	29	3,8483	,72832
b4 İnovatif nitelik II	<10	88	4,1392	,64534
	>=10	29	4,1034	,52829

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için deneyim gruplarına göre T testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 20: Deneyim Grupları İçin T testi

	t	sd	p
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	-1,075	115	,284
d2 Bireysel güçlendirme I	,043	115	,966
d3 Bireysel güçlendirme II	-,040	115	,969
d4 İnovatiflik	-,172	115	,864
b1 Stratejik boyut	,259	115	,796
b2 İnovatif nitelik I	,936	115	,351
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	,899	115	,371
b4 İnovatif nitelik II	,270	115	,788

H2 hipotezi (Demografik özelliklere göre; Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II şeklinde gruplandırılan faktörler kapsamında algı farklılığı bulunmaktadır) görev alanı kapsamında sadece d1 faktörüne yönelik olarak kabul edilmiş ($p < 0,05$) olup d2, d3, d4, b1, b2, b3 ve b4 faktörleri için kabul edilmemiştir. Farklılık yöneticiler yönünde olup, yöneticiler temel dönüşümcü liderlik nitelikleri kapsamında daha yüksek bir algıya sahip olmaktadır (Tablo 21-22).

Tablo 21: Görev Alanı İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Görev Alanı	N	Ortalama	Standart Sapma
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	Yönetici	18	4,5093	,51282
	Diğer	99	4,1465	,66763
d2 Bireysel güçlendirme I	Yönetici	18	4,3056	,60566
	Diğer	99	4,1397	,62755
d3 Bireysel güçlendirme II	Yönetici	18	4,1508	,71087
	Diğer	99	4,0664	,68217
d4 İnovatiflik	Yönetici	18	4,2778	,55366
	Diğer	99	4,1737	,62769
b1 Stratejik boyut	Yönetici	18	4,1190	,49061
	Diğer	99	4,1760	,59947
b2 İnovatif nitelik I	Yönetici	18	4,1111	,75840
	Diğer	99	4,3131	,65206
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	Yönetici	18	3,7667	,67301
	Diğer	99	3,9899	,75017
b4 İnovatif nitelik II	Yönetici	18	4,0694	,48360
	Diğer	99	4,1414	,63904

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için görev alanına göre T testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22: Görev Alanı İçin T testi

	t	sd	p
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	2,188	115	0,031
d2 Bireysel güçlendirme I	1,037	115	0,302
d3 Bireysel güçlendirme II	0,48	115	0,632
d4 İnovatiflik	0,658	115	0,512
b1 Stratejik boyut	-0,38	115	0,704
b2 İnovatif nitelik I	-1,179	115	0,241
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	-1,178	115	0,241
b4 İnovatif nitelik II	-0,454	115	0,651

Her bir faktör için H3 hipotezi (Aile işletmelerinde; teknolojiye, liderliğe ve bilişim teknolojilerinde liderliğe ve Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II faktörlerine göre algı farklılığı bulunmaktadır) kabul edilmemiştir. Aile işletmelerinde teknolojiye ve dönüşümcü liderliğe verilen önem açısından ve bilişim sektörünün dönüşümcü liderliğe etkisi açısından faktörlere yönelik olarak algı farklılığı bulunmamaktadır (Tablo 23-24).

Tablo 23: Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem Kruskal-Wallis Testi

Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem		N	Ortalama Derece
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	Çok düşük	1	111,00
	Düşük	10	79,30
	Orta	40	56,40
	Yüksek	57	58,08
	Çok Yüksek	9	48,06
	Toplam	117	
d2 Bireysel güçlendirme I	Çok düşük	1	112,50
	Düşük	10	73,60
	Orta	40	59,61
	Yüksek	57	57,73
	Çok Yüksek	9	42,17
	Toplam	117	
d3 Bireysel güçlendirme II	Çok düşük	1	111,00
	Düşük	10	71,10
	Orta	40	55,59
	Yüksek	57	58,11
	Çok Yüksek	9	60,56
	Toplam	117	
d4 İnovatiflik	Çok düşük	1	111,50
	Düşük	10	72,90
	Orta	40	54,10
	Yüksek	57	61,47
	Çok Yüksek	9	43,83
	Toplam	117	
b1 Stratejik boyut	Çok düşük	1	107,00
	Düşük	10	81,05
	Orta	40	53,95
	Yüksek	57	58,37
	Çok Yüksek	9	55,61
	Toplam	117	
b2 İnovatif nitelik I	Çok düşük	1	105,00
	Düşük	10	76,55
	Orta	40	57,49
	Yüksek	57	56,83
	Çok Yüksek	9	54,83
	Toplam	117	
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	Çok düşük	1	109,00
	Düşük	10	56,80
	Orta	40	61,74
	Yüksek	57	57,94
	Çok Yüksek	9	50,44
	Toplam	117	

b4 İnovatif nitelik II	Çok düşük	1	106,50
	Düşük	10	70,65
	Orta	40	59,36
	Yüksek	57	56,55
	Çok Yüksek	9	54,67
	Toplam	117	

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için aile işletmelerinde teknolojiye verilen öneme göre Kruskal-Wallis testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 24: Aile İşletmelerinde Teknolojiye Verilen Önem İçin Kruskal-Wallis Testi

	d1	d2	d3	d4	b1	b2	b3	b4
χ^2	7,225	6,708	4,112	7,117	7,347	5,125	3,148	3,774
sd	4	4	4	4	4	4	4	4
p	,124	,152	,391	,130	,119	,275	,533	,437

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için aile işletmelerinde dönüşümcü liderliğe verilen öneme göre Kruskal-Wallis testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 25-26).

Tablo 25: Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem Kruskal-Wallis Testi

Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem		N	Ortalama Derece
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	Çok düşük	2	91,50
	Düşük	11	64,23
	Orta	36	55,44
	Yüksek	55	56,15
	Çok Yüksek	13	71,46
	Toplam	117	
d2 Bireysel güçlendirme I	Çok düşük	2	88,75
	Düşük	11	52,64
	Orta	36	55,97

	Yüksek	55	58,96
	Çok Yüksek	13	68,35
	Toplam	117	
d3 Bireysel güçlendirme II	Çok düşük	2	89,50
	Düşük	11	54,27
	Orta	36	53,42
	Yüksek	55	59,46
	Çok Yüksek	13	71,81
	Toplam	117	
d4 İnovatiflik	Çok düşük	2	91,00
	Düşük	11	54,14
	Orta	36	57,51
	Yüksek	55	58,46
	Çok Yüksek	13	64,58
	Toplam	117	
b1 Stratejik boyut	Çok düşük	2	75,75
	Düşük	11	58,73
	Orta	36	54,57
	Yüksek	55	60,18
	Çok Yüksek	13	63,92
	Toplam	117	
b2 İnovatif nitelik I	Çok düşük	2	69,75
	Düşük	11	55,45
	Orta	36	56,17
	Yüksek	55	59,09
	Çok Yüksek	13	67,81
	Toplam	117	
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	Çok düşük	2	83,50
	Düşük	11	49,00
	Orta	36	54,17
	Yüksek	55	61,83
	Çok Yüksek	13	65,12
	Toplam	117	
b4 İnovatif nitelik II	Çok düşük	2	77,50
	Düşük	11	52,68
	Orta	36	53,44
	Yüksek	55	62,09
	Çok Yüksek	13	63,81
	Toplam	117	

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için aile işletmelerinde dönüşümcü liderliğe verilen öneme göre Kruskal-Wallis testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 26: Aile İşletmelerinde Dönüşümcü Liderliğe Verilen Öneme İnan Kruskal-Wallis Testi

	d1	d2	d3	d4	b1	b2	b3	b4
χ^2	4,686	3,227	4,700	2,477	1,468	1,496	3,585	2,798
sd	4	4	4	4	4	4	4	4
p	,321	,521	,319	,649	,832	,827	,465	,592

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için bilişim sektöründe dönüşümcü liderliğe verilen öneme göre Kruskal-Wallis testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 27-28).

Tablo 27: Bilişim Sektöründe Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem Kruskal-Wallis Testi

Bilişim Sektöründe Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem		N	Ortalama Derece
d1 Temel dönüşümcü liderlik özellikleri	Düşük	4	63,25
	Orta	24	55,13
	Yüksek	60	54,90
	Çok Yüksek	29	70,10
	Toplam	117	
d2 Bireysel güçlendirme I	Düşük	4	68,13
	Orta	24	53,88
	Yüksek	60	55,94
	Çok Yüksek	29	68,31
	Toplam	117	
d3 Bireysel güçlendirme II	Düşük	4	68,75
	Orta	24	53,73
	Yüksek	60	55,23
	Çok Yüksek	29	69,83
	Toplam	117	
d4 İnovatiflik	Düşük	4	68,38
	Orta	24	54,65
	Yüksek	60	55,53
	Çok Yüksek	29	68,48
	Toplam	117	
b1 Stratejik boyut	Düşük	4	44,00
	Orta	24	53,77
	Yüksek	60	58,13
	Çok Yüksek	29	67,21
	Toplam	117	
b2 İnovatif nitelik I	Düşük	4	57,38
	Orta	24	50,60
	Yüksek	60	56,41
	Çok Yüksek	29	71,53
	Toplam	117	
b3 Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık	Düşük	4	49,25
	Orta	24	56,65
	Yüksek	60	56,63
	Çok Yüksek	29	67,19
	Toplam	117	

b4 İnovatif nitelik II	Düşük	4	61,75
	Orta	24	50,38
	Yüksek	60	58,13
	Çok Yüksek	29	67,57
	Toplam	117	

d1, d2, d3, d4, b1, b2, b3, b4 faktörleri için bilişim sektöründe dönüşümcü liderliğe verilen öneme göre Kruskal-Wallis testi analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 28: Bilişim Sektöründe Dönüşümcü Liderliğe Verilen Önem İçin Kruskal-Wallis Testi

	d1	d2	d3	d4	b1	b2	b3	b4
χ^2	4,408	3,540	4,638	3,648	3,143	5,977	2,463	3,648
sd	3	3	3	3	3	3	3	3
p	,221	,316	,200	,302	,370	,113	,482	,302

H4 hipotezi (Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal birlikte değişim (ilişkisellik) bulunmaktadır) tüm ilişkisellik durumları için kabul edilmiştir. Bütün ikili ilişkiler pozitif yöndedir. d1-d2, d1-d3, d1-d4, d2-d3, d2-d4, d3-d4, b1-b2, b1-b3, b1-b4, b2-b3 faktörleri arasındaki ilişkisellik pozitif yönde ve güçlüdür. d1-b1, d1-b2, d1-b4, d2-b1, d2-b2, d2-b3, d2-b4, d3-b1, d3-b2, d3-b3, d3-b4, d4-b1, d4-b2, d4-b3, d4-b4, b1-b3, b1-b4, b2-b3, b2-b4 faktörleri arasındaki ilişkisellik pozitif yönde ve orta düzeydedir. d1-b3 faktörleri arasındaki ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir (Tablo 29).

Tablo 29: Faktörler Arası Korelasyon

	Temel dönüşümcü liderlik özellikleri d1	Bireysel güçlendirme I d2	Bireysel güçlendirme II d3	İnovatiflik d4	Stratejik boyut b1	İnovatif nitelik I b2	Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık b3	İnovatif nitelik II b4
d1								
Korelasyon	1	,729**	,745**	,726**	,405**	,355**	,212*	,382**
p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,022	0,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
d2								
Korelasyon	,729**	1	,743**	,706**	,464**	,476**	,434**	,394**
p	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
d3								
Korelasyon	,745**	,743**	1	,703**	,472**	,470**	,348**	,434**
p	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
d4								
Korelasyon	,726**	,706**	,703**	1	,536**	,517**	,363**	,448**
p	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
b1								
Korelasyon	,405**	,464**	,472**	,536**	1	,701**	,660**	,651**
p	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
b2								
Korelasyon	,355**	,476**	,470**	,517**	,701**	1	,661**	,547**
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
b3								
Korelasyon	,212*	,434**	,348**	,363**	,660**	,661**	1	,558**
p	0,022	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
b4								
Korelasyon	,382**	,394**	,434**	,448**	,651**	,547**	,558**	1
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
N	117	117	117	117	117	117	117	117

SONUÇ

Aile işletmeleri ekonomik açıdan gerek sağladığı istihdam olanakları gerekse sağladığı katma değer ile önemli bir yere sahip olmaktadır. Diğer işletmelerden kültürü ve yapısal özellikleri ile farklılaşan aile işletmelerinde hem organizasyonun performansını hem de çalışanların motivasyonu gibi verimliliği etkileyecek konular üzerinde önemli bir etkisi olan liderlik davranışlarının da önem arz ettiği belirtilebilir.

Günümüz bilgi çağında ve bilgi toplumunda teknoloji ile hem iş hayatlarımızda hem de özel hayatlarımızda iç içe bir yaşam sürmekteyiz. Bilgi toplumu olarak bilgi teknolojilerinin de hayatımızdaki yeri yadsınamaz. Özellikle iş hayatında bilginin toplanması, dağıtılması, paylaşılması gibi süreçlerde bilişim sektörü ürünlerinden faydalanılmaktadır. Bu sebeple bilişim sektörünün günümüz teknolojikleşen şirketleri ile birlikte gittikçe büyümekte olduğu ve önemli hale geldiği ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderler; motive edici bir yapıya sahip, vizyon sahibi olup bu vizyonlarının izleyicileri tarafından sahiplenilmesini sağlayan, bireylere bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlere açısından bireysel olarak odaklanıp ilgi gösteren, onları geliştirmek adına çaba sarf eden ve değişime yöneltici olan liderlerdir. Global ve sürekli değişim halinde olan bir dış çevrede bu davranış tarzlarını benimseyen liderlerin başarılı olabileceği söylenebilir.

Yapılmış olan bu çalışma aile işletmesi kavramı ve özellikleri, liderlik kavramı, özellikleri ve dönüşümcü liderlik kavramı kapsamlı şekilde incelenmiş, bilişim sektörü ile ilgili bilgi verilmiştir. Bilişim sektöründe faaliyet göstermekte olan ve aile sahipliği bulunan bir işletmede dönüşümcü liderlik niteliklerinin ve algılarının belirlenmesine yönelik bir anket uygulanmış ve bu anketin sonuçları incelenmiştir.

Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde aile işletmesi kavramı incelenmiş, aile işletmeleri ve bilişim sektörü ilişkisinden bahsedilmiş, aile işletmelerinin temel özellikleri ortaya konmuş, aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedilmiş ve son olarak aile işletmelerinin dünyada ve Türkiye'deki önemi ve yeri açıklanmıştır.

İkinci bölümde liderlik kavramı açıklanmış, liderlik özelliklerinden bahsedilmiş, liderlik ve yöneticiliğin farkları ortaya konmuş, liderlik teorileri açıklanmış, liderlikte güç kaynakları, liderlik yaklaşımları kapsamında dönüşümcü liderlik, aile işletmeleri ile liderlik, bilişim sektörü ve liderlik konularına değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise yapılan anket analizinin sonuçları ortaya konmuştur. Bu bağlamda ilk olarak ankete katılan çalışanların demografik özellikleri incelenmiştir. Daha sonra anket sorularının sırasını takiben aile işletmelerinde teknolojiye ve liderliğe verilen önemin katılımcıların yarısından fazlasının vermiş oldukları cevapla yüksek olduğu, bilişim teknolojilerinin liderliğe etkisinin ise katılımcıların %76'sının vermiş oldukları cevaplar ile yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik niteliklerinin önem seviyelerine göre sıralanması istenen soruya verilen cevaplara göre çalışanların, duygusal düşünebilme, karizma, ileri görüşlülük, ilham vericilik ve çalışanlara ilgi gösterme nitelikleri arasından anket katılımcılarının en yüksek önem derecesine sahip olduğunu düşündükleri nitelik çalışanlara ilgi göstermek olmuştur. En düşük önem derecesine sahip nitelik karizmatiklik olmuş ve kalan nitelikleri aynı oranda önemli bulunmuştur. Aynı zamanda niteliklerin önem derecelerinin birbirlerine oldukça yakın olduğu belirlenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde dönüşümcü liderlik niteliklerine yönelik algıların ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede ankette verilen dönüşümcü liderlik özellikleri çalışanların algılarına göre dört faktör grubu şeklinde gruplanmıştır. Bunlar; d1 grubu: etkin iletişim kurabilme, güvenilir olma, etkileyici olma, kaos durumunu yönetebilme, vizyon sahibi olma ve etkin amaç ve hedefler belirleme niteliklerini barındıran temel liderlik özellikleri, d2 grubu: güçlü yönleri destekleme, zayıf yönleri güçlendirme, destekleyici, motive edici ve uzlaşmacı olma ve uzun vadeli

düşünmeye yöneltme niteliklerini kapsayan bireysel güçlendirme I, d3 grubu: bireyi geliştirme, ulaşılabilir olma, bireylere odaklanabilme, çalışanın amaç ve hedeflerini önemseme, zaman ayırabilme, problemleri aşmada destek sağlama ve vizyon sahiplenmesini sağlama niteliklerini kapsayan bireysel güçlendirme II ve son olarak d4 grubu: risk alabilme, değişime yöneltici olma, yenilikçiliğe önem verme, esnek düşünebilme, yaratıcı düşünceyi destekleme niteliklerini kapsayan inovatiflik şeklinde olmuştur. Bilişim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik nitelikleri kapsamında 40 yaş altı kesim temel dönüşümcü liderlik özellikleri, bireysel güçlendirme I, bireysel güçlendirme II ve stratejik boyut kapsamında orta ve ileri yaş grubu olan 40 yaş üstü gruba göre daha fazla önemsemektedirler. Çalışmada, bilişim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin varlığının sayıca az olması ve iletişime geçilen işletmelerin ankete katılma yönünde gönüllük göstermemesi etkenleri araştırmanın kısıtlarıdır. Aynı zamanda çalışmanın bilişim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerini ile sınırlı olması da araştırmanın diğer önemli kısıtıdır.

Cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem yıllarına göre çalışanların algı farklılıkları olmadığı belirlenmiştir. Pozisyonlarına göre ise temel dönüşümcü liderlik özellikleri faktörü için çalışanlarda yöneticiler yönünde algı farklılığı olduğu ve yöneticilerin algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu da yöneticilerin diğer çalışanlara göre temel dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla önemsediklerini göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümünde bilişim sektöründe liderlik niteliklerine yönelik algıların ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede ankette verilen liderlik özellikleri çalışanların algılarına göre dört faktör grubu şeklinde gruplanmıştır. Bunlar; b1 grubu: müşteri memnuniyetini arttırma, paydaş ilişkilerini geliştirme, pazarda rekabet üstünlüğü sağlama, stratejik yönetimi destekleme, kurum imajını pozitif yönde etkileme, iletişim kalitesini arttırma, katılımcılığı geliştirme niteliklerinden oluşan stratejik boyut, b2 grubu: Ar-Ge'yi ve yaratıcı fikirleri destekleme, inovasyona önem verme, bilgiyi paylaşma niteliklerini barındıran inovatif nitelik I, b3 grubu: bilgiyi depolama, şeffaflık, bilgiyi üretme, e-ticareti geliştirme, kurum felsefesinin sahiplenilmesini sağlama niteliklerini kapsayan kurum felsefesi ve bilgi

odaklılık ve son olarak b4 grubu: sürekli değişim ve gelişim içerisinde olma, insan ve bilgi teknolojileri bileşenlerinin uzlaşmasını sağlama, teknolojinin organizasyon içerisinde etkin kullanımı sağlama ve yeni pazarlara açılımı sağlama niteliklerini barındıran inovatif nitelik II şeklinde olmuştur. Bu faktörler için yaş gruplarına, cinsiyete, eğitim durumuna, kıdeme ve pozisyona bağlı olarak herhangi bir algı farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Aile işletmelerinde teknolojiye ve dönüşümcü liderliğe verilen önem açısından ve bilişim sektörünün dönüşümcü liderliğe etkisi açısından belirtilen tüm faktörlere yönelik olarak da demografik özelliklere, pozisyona ve kıdeme göre bir algı farklılığı olmadığı belirlenmiştir.

Yapılan testlerde Temel dönüşümcü liderlik özellikleri, Bireysel güçlendirme I, Bireysel güçlendirme II, İnovatiflik, Stratejik boyut, İnovatif nitelik I, Kurum felsefesi ve bilgi odaklılık, İnovatif nitelik II faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal birlikte değişim (ilişkisellik) bulunduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonucuna bakıldığında, aile işletmesi sahipliği bulunan ve bilişim sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmede dönüşümcü liderlik özelliklerine rastlandığı anlaşılmaktadır. Çalışanların dönüşümcü liderlik nitelikleri arasından en fazla çalışanlara ilgi gösterme niteliğini önemli bulduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinde teknolojiye ve dönüşümcü liderliğe verilen önemin yüksek olduğu ve bilişim sektörünün dönüşümcü liderliğe etkisinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan faktörler kapsamında yaş gruplarına ve pozisyona göre algı farklılıkları bulunduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili özellikle son 20 yılda literatürde pek çok araştırma yapılmıştır. Aynı şekilde aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Fakat dönüşümcü liderlik niteliklerinin aile işletmelerinde incelenmesi üzerine yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buna bağlı olarak günümüzde iş ve özel hayatlarımızda giderek önemli bir yer alan ve büyümekte olan bilgi iletişim teknolojileri ve bilişim sektöründe aile sahipliği bulunan bir işletmede dönüşümcü liderlik nitelikleri üzerine bir araştırmanın yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

KAYNAKÇA

Abu-Tineh, Abdullah M., Khasawneh, Samer A., Aieman A., Omary, “Kouzes and Posner’s Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools”, *Journal of Leadership Education* Volume: 7, Issue: 3, (2009), s.265-283.

Alayoğlu, Nihat, “Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine Göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2006), s.545-559.

Alban-Metcalf, Robert J; Alimo-Metcalf, Beverly, “The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A Convergent And Discriminant Validation Study”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol: 21, Number: 6, 2000, s. 280-296(17).

Al-husseini, Sawasn, Elbeltagi, Ibrahim, “Evaluating The Effect Of Transformational Leadership On Knowledge Sharing Using Structural Equation Modelling: The Case Of Iraqi Higher Education”, *International Journal Of Leadership In Education*, Vol: 21, No: 4, (2018), s.506-517.

Akturan, Abdülkadir, Günsel, Ayşe, Becerikli, Mevlüt, “Duygusal Emek Kavramı Ve Duygusal Emegin Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri: Bilisim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi* Sayı: 1 (1), (2017), s.34-47.

Alacaklıoğlu, Haluk, *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yayınevi, 2009.

Arteaga, Rocio, Menéndez-Requejo, Susana, “Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors”, *Family Business Review*, Vol: 30(4), (2017), s.320-338.

Arslantaş, Cüneyt, Pekdemir, Işıl, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2007), s.261-286.

Avolio, Bruce, Walumba, Fred, Weber, Todd J., “Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions”, *Management Department Faculty Publications, Annual Review of Psychology*, (2009), s.421-449.

Barnett, Tim, Long, Rebecca G., Marler, Laura E., “Vision and Exchange in Intra-Family Succession: Effects on Procedural Justice Climate Among Nonfamily Managers”, *Vol: 36, Issue: 6*, (2012), s.1207-1225.

Barrett, Mary, Moores, Ken, *Women in Family Business Leadership Roles: Daughters on the Stage*, UK: Edward Elgar Publishing, 2009.

Barutçu, Esin, Akatay, Ayten, “Bilgi Toplumu Ve Transformasyonel Liderlik”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 4, (2000), s.189-202.

Barutçugil, İsmet, *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.

Bass, Bernard M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics* Volume: 18, Issue: 3, (1990), s.19-31.

“Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership” *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol: 8 (1), (1999), s.9–32.

Bayram, Şeyda, *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin Inovasyon Üzerindeki Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2013.

Blumentritt, Tim, Mathews, Timothy, Marchisio, Gaia, “Game Theory and Family Business Succession: An Introduction”, *Family Business Review*, Vol: 26(1), (2012), s.51-67.

Burns, James McGregor, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.

Budak, Gülay, Budak, Gönül, *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2010.

Cadbury Report, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd, London, 1922.

Can, Halil, Azizoglu Asan, Öznur, Aydın, Eren Miski, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011.

Capital.com.tr, 111 Yılın Sırrı Uzun Vadeli Yaklaşımında, <https://www.capital.com.tr/yonetim/basari-oykuleri/111-yilin-sirri-uzun-vadeli-yaklasimda>, 2015, (Erişim tarihi: 15.01.2018).

Carbonara, Nunzia, “Information and communication technology and geographical clusters: opportunities and spread”, *Technovation*, Cilt No: 25, 2005, s.213-222.

Chrisman, James J., Chua, Jess H., Le Breton-Miller, Isabelle, Miller, Danny, Steier, Lloyd P., “Governance Mechanisms and Family Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (2017), s.1-16.

Chua Jess H., Chrisman James J., Sharma Pramodita, “Defining the Family Business by Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1999), s.19-39.

Clark, Kevin D., Waldron Theodore, “Predictors of Leadership Behavior in Early Career White-Collar Professionals: The Roles of Personal Characteristics and Career Context”, *Journal of Leadership & Organizational Studies* Volume: 23(1), (2016), s.27-38.

Çakar, Ulaş, Arbak, Yasemin, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? YöneticiLer Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, (2003), s:83-98.

Çelik, Turpoğlu Aysun, “Aile Şirketlerine Danışmanlık Yapmak”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.93-108.

Darics, Eric, “E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication”, *International Journal of Business Communication*”, (2017), s.1-27.

Daspit, Joshua J., Holt, Daniel T., Chrisman, James J., Long, Rebecca G., “Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review, *Family Business Review*, Vol:29(1), (2016), s.44-64.

Deloitte, Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>, 2016, (Erişim tarihi:08.01.2016).

Deloitte, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2016 Yılı Pazar Verileri, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/TUBISAD-2017-bit-pazar-verileri.pdf>, 2017, (Erişim tarihi:26.02.2016).

Demir, Halis, Okan, Tarhan, “Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 61, Ekim 2008, s.72-90.

Doğan, Muammer, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., 2010.

Duvacı, Tijen, *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 2017.

Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 2010.

Erkmen, Turhan, Esen, Emel, “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı: 2, (2012), s.55-72.

Ernst&Young, “Family Business Yearbook”, <https://familybusiness.ey-vx.com/fb-yearbook-flipbook-2017/mobile>, 2016, (Erişim tarihi:08.02.2016).

Evert, E. Robert, Martin, A. John, Mcleod, S. Michael, Payne, G. Tayne, “Empirics in Family Business Research: Progress, challenges, and the Path Ahead”, Family Business Review, Vol:29(1), (2016), s.17-43.

Felix, Chikelu Okey, Ahmad, Abd Halim B., Arshad, Rosita Bint, “Examining Ethical Reasoning and Transformational Leadership Style in Nigeria Public Sector”, SAGE Open, (2016), s.1-7.

Fındıkçı, İlhami, *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. Ve Tic. Ltd. Şti., 2017.

Fortune 500 2015, <https://www.ft.com/ft500>, 2015, (Erişim tarihi 23.03.2018).

Goldwasser, Thomas, Family Pride: Profiles of Five of America’s Best Run Family Businesses, New York: Dodd, Mead&Company, 1986.

Göksel, Aykut, Aydınlan Belgin, “İşletmelerde Kuşaklararası Yönetim Değişim Sürecinde Önceki Kuşağın Gösterdiği Davranış Modelleri ve Bu Davranış Modellerinin Takipçinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmasının Niteliksel Analizi”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.45-70.

Gül, Hasan, Şahin, Kübra, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, (2011), s.237-249.

Güleş, Hasan Kürşat, Erdirençelebi, Meral, Arıcıoğlu, Mustafa Atilla, *Aile İşletmeleri-Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2013.

Güney, Semra, *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008.

Günver Akıngüç, Bahar, “Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.19-21.

Gürel, Gözde, Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi Ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

Güven, Çağla, Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü Ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.

Ha-Vikström, Thanh, Takala, Josu, “Measuring Transformational Leadership Profiles-An Empirical Study Across 21 Nations In A Multinational Company”, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol: 19:1, (2018), s1-20.

International Telecommunication Union, *Measuring the Information Society Report 2017*, https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf, 2017, (Erişim tarihi: 25.03.2018).

Jaskiewicz, Peter, Dyer, W. Gibb, “Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research”, *Family Business Review*, Vol. 30(2), (2017), s.111–118.

Jones, Gareth R., “*Organization Theory and Design*”, New Jersey: Pearson Education, 2013

Jyoti, Jeevan, Bhau, Sonia, “Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification”, *SAGE Open*, (2015), s.1-13.

Kayalar, Murat, Özmutaf, Nezh Metin, “Bilgi Teknolojilerinin Yönetimsel Kullanım Amaçlarının İş Performansının Artırılmasındaki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Uluslararası 6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, (2007), s.649-660.

Keçecioglu, Tamer, Kurtuluş, Ece, *İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde: Yetkinlikler ve Yönetimi*, İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2014.

Kejriwal, Aditi, Krishnan, Venkat R., “Impact of *Vedic* Worldview and *Gunas* on Transformational Leadership”, *Vikalpa*, Vol: 29, Issue: 1, (2004), s.29-40.

Kellermanns, Franz W., “Family Firm Resource Management: Comentary and Extensions”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol:29, Issue:3, (2005), s.313-319.

Kellermanns, Franz W., Eddleston, Kimberly A., “Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol: 28, Issue:3, (2004), s.209-228.

Keyt, Andrew, *Myths and Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning*, Canada: Wiley Press, 2015.

Khan, Zakeer Ahmed, Nawaz, Allah, Khan, Irfanullah, “Leadership Theories and Styles: A Literature Review”, *Journal of Resources Development and Management*, Volume: 16, (2016), s.1-7.

King, Albert S., “Evolution of Leadership Theory”, *Vikalpa*, Volume:15, Issue: 2, (1990), s. 43-56.

Koçel, Tamer, “Neden Uzun Ömürlü-Köklü Aile İşletmesi Ödülü?”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.31-35.

“Önsöz ve Sunuş” 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.17-19.

İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları, 2015.

Kuzulugil, Şebnem, Does One Size Fit All? Value-Based Subcultures And Leadership Preferences In Turkey, Bogaici University, Institute of Social Sciences, İstanbul, 2009.

Küçükbayrak, Ruken, An Integrative Model Of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior, METU Department of Business Administration Master's Theises, Ankara, 2010.

Leach, Peter, Bogot, Tony, *Guide to the Family Business*, London: Kogan Page Limited, 1999.

Li, Voyce, Mitchell, Rebecca, Boyle, Brendan, "The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation", *Group & Organization Management*, Vol: 41(1), (2016), s.66-97.

Litz, A. Reginald, Steward, C. Alice, "Charity Begins at Home: Family Firms and Patterns of Community Involvement", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol:29(1), (2000), s:131-148.

Manz, Charles C., Sims, Henry P., *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, UK: Berrett-Koehler Publishers, 2001.

Maxwell, John C., *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, US: Thomas Nelson, 2007.

Miller, Danny, Steier Lloyd, Le Breton-Miller, Isabelle, "What Can Scholars of Entrepreneurship Learn From Sound Family Businesses?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (2016), s.445-455.

Miller, Danny, Le Breton-Miller, Isabelle, "Beyond the Firm: Business Families as Entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (2017), s.1-10.

Mitchell, Rebecca, Boyle, Brendan, Parker, Vicki, Giles, Michelle, Joyce, Pauline, Chiang, Vico, "Transformation Through Tension: The Moderating Impact Of Negative Affect On Transformational Leadership In Teams", *Human Relations*, Volume: 67, Issue: 9, (2014), s.1095-1121.

OECD, Principles of Corporate Governance Paris, 2004.

Oflazer, Selen, Akdoğan, A. Asuman, Aile İşletmelerinde “Kurucu’nun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.3-18.

Özkara, Belkıs, Kızıldağ, Duygu, “Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma” , 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.127-144.

Özkara, Zülfi Umut, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Özmutaf, Nezh, Metin, Aktekin, Elif, Çıta, Koray, “Optik Mağazalarında Bilgi Sisteminden Elde Edilen Bilgilerin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: İzmir İli Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi 3. Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri Konferansı Bildiri Kitabı, (2016), s.202-209.

Özmutaf, Nezh Metin, Aktekin, Elif, Ergani, Bülent, “Kadın Yöneticilerde Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin İş Performansına Etkisi”, Global Business Research Congress, (2017), s.1058-1064.

Phong, Le Ba, Hui Than Thanh, “How Leadership And Trust In Leaders Foster Employees’ Behavior Toward Knowledge Sharing”, Social Behavior And Personality, Vol: 46(5), (2018), S.705-720.

Poza, Ervesto J., Daughtery, Mary S., *Family Business*, US: South-Western College Publications, 2013.

PWC, Family Business Survey, <https://www.pwc.com/fambizsurvey2016>, 2016, (Erişim tarihi: 12.01.2018).

PWC, 2017 Aile Şirketleri Araştırması, <https://www.pwc.com.tr/ailesirketi>, 2017, (Erişim tarihi: 10.01.2018).

Rajbhandari, Mani Man Singh, “Leadership Actions-Oriented Behavioral Style to Accommodate Change and Development in Schools”, Sage Open, Volume: 7, Issue: 4, (2017), s.1-13.

Sharma, Pramodita, “Editors Notes: 2014-A Year Review”, Family Business Review, Vol:28(1), (2015), s.4-9.

Sims, Henry P., Lorenzi, Peter, *The New Leadership Paradigm: Social Learning And Cognition In Organizations*, Sage Publications, 1992.

Smith, Sarah Sanders, L. Rohr, Samuel, Panton, Richard N., “Human Resource Management And Ethical Challenges: Building A Culture For Organization Success”, International Journal of Public Leadership, Vol: 14, Issue: 2, (2018), s.66-79.

Snaebjornsson, Inga Minelgaite, Edvardsson, Ingi Runar, Zydziunaite, Vilma, Vaiman, Vlad, “Cross-Cultural Leadership: Expectations on Gendered Leaders’ Behavior”, Volume: 5, Issue: 2, 2015, s.1-8.

Spector, Bert, “Flawed From The “Get-Go’’: Lee Iacocca And The Origins Of Transformational Leadership”, Leadership, Vol: 10(3), (2014), s.361-379.

Sünbül Koçak, Zeliha, “KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arz ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, (2012), s.329-348.

Şimşeker, Melih, Ünsar, Sinan, “Küreselleşme Süreci Ve Liderlik”, Journal of Yaşar University, Sayı: 3(9), (2008), s.1029-1045.

Tekeli, Hasan, *Bilgi Çağı*, İstanbul: Simavi Yayınları, 1994.

Van Wart, Montgomery, “Public Sector Leadership Theory: An Assessment”, Public Administration Review, Vol: 63, Issue: 2, (2003), s.214-228.

Yalçın, Sevda, *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2016.

Yıldız, Müge Leyla, *Liderlik Çalışmaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013.

Zellweger, Thomas, *Managing the Family Business: Theory and Practice*, UK: Edward Elgar Publishing, 2017.

Zhang, Xiaojun, “Knowledge Management System Use And Job Performance: A Multilevel Contingency Model”, *MIS Quarterly*, Vol: 41, No: 3, (2017), s.811-840.

Ward, John L., “Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices”, *Family Business Review*, Vol: 10, Issue: 4, (1997), s.323-337.

Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, New York: Palgrave Macmillan, 2011.

Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business, New York: Palgrave Macmillan, 2004.

Wang, Yanfei, Zheng, Yangliu, “How Transformational Leadership Influences Employee Voice Behavior: The Roles Of Psychological Capital And Organizational Identification”, *Social Behavior And Personality*, Vol: 46(2), (2018), S.313–322.

Weng, Suzie S., “Leadership in an Asian American Community in the South: The Development of an Informal Support Network to Increase Access to Services”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Volume: 45(1), (2016), s.5-22.

Westhead, Paul, Cowling, Marc, “Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol:23, Issue:1, (1998), s.31-56.

EKLER

Ek 1. Anket Soruları

Demografik Sorular

1.Yaş:

2.Cinsiyet: 1() Kadın 2() Erkek

3.Eğitim durumu: 1() İlk, orta 2() Lise 3() Lisans 4() Lisans üstü

4.Deneyim süresi (yıl):

5.İşletmedeki çalışan sayısı:

6.Görev alanı: 1() Yönetici 2() Diğer

7.Aile işletmelerinde teknolojiye verilen önem: 1() Çok yüksek 2() Yüksek 3() Orta 4() Düşük 5() Çok düşük

8. Aile işletmelerinde dönüşümcü liderliğe verilen önem: 1() Çok yüksek 2() Yüksek 3() Orta 4() Düşük 5() Çok düşük

9.Bilişim teknolojilerinin dönüşümcü liderliğe etkisi: 1() Çok yüksek 2() Yüksek 3() Orta 4() Düşük 5() Çok düşük

10. Dönüşümcü liderlik niteliği olarak aşağıdakileri önem seviyesine göre sıralayınız (parantez içlerine 1-5 arası):

- () Duygusal düşünme () Karizma () İleri görüşlülük () İlham vericilik
() Çalışanlara ilgi gösterme

Birinci Bölüm

Önermeler		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aile işletmelerinde dönüşümcü liderlik niteliğidir.						
1	Uzlaşmacı olma	5	4	3	2	1
2	Kaos durumunu yönetebilme	5	4	3	2	1
3	Etkin iletişim kurabilme	5	4	3	2	1
4	Ulaşılabilir olma	5	4	3	2	1
5	Etkileyici olma	5	4	3	2	1
6	Güvenilir olma	5	4	3	2	1
7	Risk alabilme	5	4	3	2	1
8	Esnek düşünebilme	5	4	3	2	1
9	Yaratıcı düşünceyi destekleme	5	4	3	2	1
10	Değişime yöneltici olma	5	4	3	2	1
11	Destekleyici olma	5	4	3	2	1
12	Yenilikçiliğe önem verme	5	4	3	2	1
13	Motive edici olma	5	4	3	2	1
14	Uzun vadeli düşünmeye yöneltme	5	4	3	2	1
15	Vizyon sahibi olma	5	4	3	2	1
16	Vizyonu sahiplenmeyi sağlama	5	4	3	2	1
17	Etkin amaç ve hedefler belirleme	5	4	3	2	1
18	Problemleri aşmada destek sağlama	5	4	3	2	1
19	Bireylere odaklanabilme (bilgi, beceri, yetenek, deneyim, eğitim vb. açısından)	5	4	3	2	1
20	Zaman ayırabilme	5	4	3	2	1
21	Bireyi geliştirme (bilgi, beceri, yetenek, deneyim vb. açısından)	5	4	3	2	1
22	Çalışanın amaç ve hedeflerini önemseme	5	4	3	2	1
23	Güçlü yönleri destekleme	5	4	3	2	1
24	Zayıf yönleri güçlendirme	5	4	3	2	1

İkinci Bölüm

Bilişim sektöründe dönüştürücü liderlik ... sağlar.						
1	Araştırma ve geliştirmeyi desteklemeyi	5	4	3	2	1
2	Yaratıcı fikirleri desteklemeyi	5	4	3	2	1
3	Şeffaflığı	5	4	3	2	1
4	Katılımcılığı geliştirmeyi	5	4	3	2	1
5	İnovasyona önem vermeyi	5	4	3	2	1
6	Bilgiyi üretmeyi	5	4	3	2	1
7	Bilgiyi depolamayı	5	4	3	2	1
8	Bilgiyi paylaşmayı	5	4	3	2	1
9	İletişim kalitesini artırmayı	5	4	3	2	1
10	Kurum imajını pozitif etkilemeyi	5	4	3	2	1
11	Kurum felsefesinin (misyon, vizyon, değer ve ilkeler) sahiplenilmesini	5	4	3	2	1
12	Elektronik ticareti geliştirmeyi	5	4	3	2	1
13	Müşteri memnuniyetini artırmayı	5	4	3	2	1
14	Stratejik yönetimi desteklemeyi	5	4	3	2	1
15	Paydaş (tedarikçi, devletim kurum kuruluşları, STK'lar vb.) ilişkilerini geliştirmeyi	5	4	3	2	1
16	Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamayı	5	4	3	2	1
17	Yeni pazarlara açılımı	5	4	3	2	1
18	Teknolojinin organizasyon içerisinde etkin kullanımını	5	4	3	2	1
19	İnsan ve bilgi teknolojileri bileşenlerinin uzlaşmasını	5	4	3	2	1
20	Sürekli değişim ve gelişim içinde olmayı	5	4	3	2	1
Diğer katkılarınız:						

ÖZGEÇMİŞ

Begüm KANAT, 1994 yılında Karşıyaka’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Özel Ege Koleji’nde tamamladı. Liseyi Çiğli Teğmen Ali Rıza Akıncı Anadolu Lisesi’nde bitirdikten sonra Lisans öğrenimini 2015 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde tamamladı. Lisans öğrenimi sırasında Erasmus Başarı Bursu ile bir dönem Avusturya FH-Kaernten Üniversitesi’nde öğrenim gördü. 2015 yılında Ege Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yönetim Geliştirme Tezsiz Yüksek Lisans Programında öğrenim görmeye başladı. Bu öğrenimine devam ederken Aralık 2015-Ağustos 2016 tarihleri arasında Yaşar Holding bünyesindeki Yaşar Birleşik Pazarlama Dağıtım Turizm ve Ticaret A.Ş.’de İnsan Kaynakları Asistanı pozisyonunda tam zamanlı olarak çalıştı. 2016 yılından itibaren öğrenim gördüğü İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İşletme Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programında ders aşamasını tamamlamış olup, “Bilişim Sektöründe Yer Alan Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Çerçevesinde Niteliklerinin Belirlenmesine Yönelik KOBİ’ler Kapsamında Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tez çalışmasını da tamamlamıştır. Tam çalışma yetkinliğinde İngilizce ve temel derecede Almanca bilmektedir.

BEGÜM KANAT BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE YER ALAN AİLE
İŞLETMELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÇERÇEVESİNDE NİTELİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA YL İZMİR 2018