

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİŞİM TEMELLİ  
YAPILANMANIN, İŞGÖREN ALGISINA GÖRE ÖRGÜTSEL  
ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK TARZLARI  
İLE İLİŞKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Serap İNCEÖZ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Doktora Programı**

**ARALIK 2023  
İSTANBUL**

T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİŞİM TEMELLİ  
YAPILANMANIN, İŞGÖREN ALGISINA GÖRE ÖRGÜTSEL  
ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK TARZLARI  
İLE İLİŞKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Serap İNCEÖZ  
(181220006)**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Doktora Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tuna USLU**

**İstanbul 2023**



**T.C.**  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ**  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü**

**Jüri Tez Onay Formu**

22.12.2024

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

Bu çalışma 22.12.2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi (Doktora) Programı, Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ**

**Prof. Dr. Tuna USLU**

Danışman

İstanbul Fenerbahçe Üniversitesi

**Prof. Dr. Ahmet KESİK**

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

**Prof. Dr. Serdar BOZKURT**

Üye (İmza)

Yıldız Teknik Üniversitesi

**Doç. Dr. Gül ESER**

Üye (İmza)

Marmara Üniversitesi

**Dr. Öğr. Üyesi Nilay UTLU**

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Aile İşletmelerinde Yönetişim Temelli Yapılanmanın, İşgören Algısına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Tarzları ile İlişkisi’’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar geçen bütün süreçlerinde bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (22/12/2023).

Serap İNCEÖZ

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında yaptığım doktora eğitimini tamamlamak için yazdığım bir doktora tezidir. Bu tezi yazarken, “aile işletmelerinde kurumsal yönetişimin, işgören algısına göre örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzları ile ilişkisine” odaklandım.

Bu çalışmanın hazırlanmasında beni olumlu eleştirileriyle yönlendirip bana vakit ayıran tez danışmanım ve saygıdeğer hocam Prof. Dr. Tuna USLU'ya çok teşekkür ederim. Onun bilgi ve deneyimleri sayesinde bu tez tahminimden çok daha kısa zamanda ve çok daha düzenli oldu.

Ayrıca; İstanbul Gedik Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Ahmet Kesik'e, Yıldız Teknik Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Serdar Bozkurt'a, Marmara Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Gül Eser'e, İstanbul Gedik Üniversitesi öğretim üyesi Dr. Nilay Utlu'ya ve son olarak Fenerbahçe Üniveristesi öğretim üyesi Dr. Serkan Eser'e tez çalışmama katkılarından dolayı minnettarım.

Aralık 2023

Serap İNCEÖZ

---

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	viii
TABLO LİSTESİ .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi .....	3
1.1.1. Araştırmanın alt problemleri .....	4
1.1.3. Değişkenler arası ilişkiler .....	5
1.1.3.1. Kurumsal yönetişimin liderlik stillerine etkisi.....	5
1.1.3.2. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.....	8
1.1.3.3. Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi .....	10
1.1.3.4. Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....	12
1.1.3.5. Kurumsal yönetişim ve örgütsel adalet ilişkisi .....	15
1.1.3.6. Kurumsal yönetişim ve örgütsel bağlılık ilişkisi .....	18
1.2. Araştırmanın Amacı .....	19
1.3. Araştırmanın Önemi .....	20
1.4. Araştırmanın Kısıtları.....	20
<b>2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>21</b>
2.1. Aile İşletmeleri .....	21
2.2. Kurumsal Yönetişim .....	24
2.2.1. Kurumsal yönetişimin başlıca ilkeleri .....	27
2.2.1.1. Kurumsal yönetişim ve şeffaflık ilkesi .....	28
2.2.1.2. Kurumsal yönetişim ve hesap verebilirlik ilkesi.....	29
2.2.1.3. Kurumsal yönetişim ve sorumluluk ilkesi .....	30
2.2.1.4. Kurumsal yönetişim ve adil yönetim ilkesi .....	31
2.3. Liderlik Stilleri .....	32
2.3.1. Otoriter liderlik .....	35
2.3.2. Demokratik liderlik .....	35
2.3.3. Karizmatik liderlik.....	37
2.3.4. Dönüşümcü liderlik .....	38
2.3.5. İlgördürücü liderlik .....	39
2.3.6. İlişki odaklı liderlik .....	41
2.3.7. Açık liderlik yaklaşımı .....	41
2.3.8. Hizmetkâr liderlik.....	41
2.3.9. Katılımcı liderlik .....	43
2.3.10. Paternalist liderlik.....	43
2.4. Örgütsel Adalet .....	46
2.4.1. Örgütsel adalet kavramı.....	46

2.4.2. Örgütsel adalet türleri .....	48
2.4.2.1. Dağıtım adaleti.....	48
2.4.2.2. Prosedürel adalet (usul adaleti).....	49
2.4.2.3. Etkileşim (iletişimsel) adaleti .....	50
2.4.3. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler .....	51
2.4.3.1. Ücret-ödül sistemi.....	51
2.4.3.2. Örgüt kültürü.....	52
2.4.3.3. Örgütsel adalet liderlik ilişkisi.....	52
2.4.3.4. Eğitimin örgütsel davranışlarla ilişkisi .....	53
2.4.3.5. Örgüt yapısı.....	54
2.4.4. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel davranış .....	54
2.4.5. Örgütsel adalet algısının örgütsel sonuçları.....	55
2.4.5.1. Örgütsel verimlilik .....	55
2.5. Örgütsel Bağlılık .....	55
2.5.1. Örgütsel bağlılığın temel öğeleri .....	59
2.5.1.1. Normatif bağlılık.....	59
2.5.1.2. Devam bağlılığı.....	59
2.5.1.3. Duygusal bağlılık.....	60
2.5.2. Örgütsel bağlılığın önemi .....	61
2.5.2.1. İşletmeler açısından örgütsel bağlılığın önemi .....	61
2.5.2.2. Yöneticiler açısından örgütsel bağlılığın önemi .....	62
2.5.2.3. Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemi.....	62
2.5.3. Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar .....	63
2.5.3.1. Örgütsel bağlılık ve motivasyon .....	63
2.5.3.2. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet .....	64
2.5.3.3. Örgütsel bağlılık ve yönetim tarzı .....	65
2.5.3.4. Örgütsel bağlılık ve demografik özellikler .....	66
2.5.3.5. Örgütsel bağlılık ve yabancılaşma ve biçimselleştirme.....	67
2.6. Duygusal Bağlılık İle Örgütsel Adalet İlişkisi .....	67
2.6.3. Duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılık ilişkisi.....	67
2.6.4. Duygusal bağlılık ile liderlik ilişkisi .....	68
2.7. Kuramsal Çerçeve .....	69
2.7.1. Temsil teorisi .....	69
2.7.2. Vekâlet teorisi.....	70
2.7.3. Paydaş grup teorisi .....	70
2.7.4. Teorilerin kıyaslanması .....	71
2.8. Temel Hipotez .....	72
2.8.1. Kurumsal yönetişimin örgütsel adalet üzerindeki etkisi.....	72
2.8.2. Örgütsel adalet algısının liderlik tarzları üzerindeki etkisi.....	72
2.8.3. Yönetişimin ve liderlik stillerinin çalışanların örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki etkisi.....	73
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>76</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	76
3.2. Araştırma Tasarımı ve Veri Planlama Süreci.....	77
3.2.1. İlk aşamada yapılan anket çalışması.....	78
3.2.2. Görüşme çalışması.....	78
3.2.2.1. Görüşme çalışmasında benimsenen yaklaşım ve yöntem.....	80
3.2.2.2. MaxQDA nitel veri analizi .....	81
3.2.2.3. Görüşme yanıtlarının analizi.....	83
3.2.3. Anket çalışması .....	99

3.2.3.1. Liderlik stilleri belirleme ölçeği .....	100
3.2.3.2. Örgütsel adalet ölçeği .....	100
3.2.3.3. Örgütsel bağlılık ölçeği.....	100
3.2.3.4. Çalışmada kullanılan diğer ölçüm araçları .....	100
3.2.3.5. Araştırma soruları .....	100
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>102</b>
4.1. Frekans Tabloları.....	103
4.2. Faktör Analizi.....	108
4.2.1. Kurumsal yönetim boyutu faktör analizi .....	108
4.2.2. Kurumsal yönetim alt boyutları .....	109
4.2.3. Örgütsel şeffaflık maddeleri .....	109
4.3. Örgütsel Adalet ölçeği.....	110
4.3.1. Örgütsel adalet maddeleri.....	111
4.4. Liderlik Yaklaşımı Faktör Analizi .....	111
4.4.1. Liderlik yaklaşımı alt boyutları .....	112
4.4.1.1. Paternalist liderlik .....	112
4.4.1.2. Kuralcı liderlik .....	113
4.4.1.3. Katılımcı liderlik maddeleri.....	113
4.4.1.4. Zorlayıcı yöneticilik ölçeği.....	114
4.4.1.5. Zorlayıcı yöneticilik maddeleri.....	115
4.4.1.6. Duygusal bağlılık faktör analizi.....	115
4.4.2. Duygusal bağlılık maddeleri.....	116
4.5. Fark Analizleri.....	116
4.6. Korelasyon Analizleri .....	126
4.7. Regresyon Analizleri.....	130
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>133</b>
5.1. Tartışma.....	133
5.2. Sonuç .....	137
5.3. Öneriler.....	140
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>143</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>163</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>168</b>

## KISALTMALAR

$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
<	: Küçüktür
>	: Büyüktür
<b>MÖ</b>	: Milattan Önce
<b>N</b>	: Sayı
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>r</b>	: Korelasyon katsayısı
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>ss</b>	: standart sapma
<b>t</b>	: t istatistik değeri
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 3.1:</b> Görüşme Yapılan Katılımcılar.....	83
<b>Tablo 4.1:</b> Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	102
<b>Tablo 4.2:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	103
<b>Tablo 4.3:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	103
<b>Tablo 4.4:</b> Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Özelliğine Göre Dağılımı.....	103
<b>Tablo 4.5:</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	104
<b>Tablo 4.6:</b> Katılımcıların Yurtdışı Eğitim Durumu Dağılımı .....	104
<b>Tablo 4.7:</b> Katılımcıların Yönetim Bilimleri Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı .....	104
<b>Tablo 4.8:</b> Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı .....	104
<b>Tablo 4.9:</b> Katılımcıların İşletme Sahibi ile Akrabalık İlişkisi Olup Olmamasına Göre Dağılımı.....	105
<b>Tablo 4.10:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı.....	105
<b>Tablo 4.11:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Şirketin Kurumsal Yapısına Hâkim Olduğu Düşüncesine Göre Dağılımı .....	105
<b>Tablo 4.12:</b> Katılımcıların Bir Şirket Anayasasının Olup Olmadığından Haberdar Olmaları Durumuna Göre Dağılımı .....	105
<b>Tablo 4.13:</b> Katılımcıların Şirketlerinin Anayasası Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumları .....	106
<b>Tablo 4.14:</b> Katılımcıların Şirket Sahibi İle Birebir Çalışma Durumları .....	106
<b>Tablo 4.15:</b> Katılımcıların Şirket Yöneticilerini O Şirketin Sahibi ya da Ortağı olarak Görüp Görmemelerine Göre Dağılımı .....	106
<b>Tablo 4.16:</b> Katılımcıların Şirketin Ortağı Olup Olmamalarına Göre Dağılımı .....	106
<b>Tablo 4.17:</b> Şirkette Çalışan Sayısına Göre Dağılımı .....	107
<b>Tablo 4.18:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Şirkette Bir Kalite Güvence Sistemi Olup Olmadığını Bilmelerine Göre Dağılımı.....	107
<b>Tablo 4.19:</b> Çalışma Yılı İle Mevcut Şirkette Çalışma Yılı Arasındaki Çapraz Tablosu .....	107
<b>Tablo 4.20:</b> Kurumsal Yönetişim Faktör Analizi.....	108
<b>Tablo 4.21:</b> Kurumsal Yönetişim Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans.....	108
<b>Tablo 4.22:</b> Kurumsal Yönetişim Cronbach's Alpha Sonuçları .....	108
<b>Tablo 4.23:</b> Yetki Devri Maddeleri .....	109
<b>Tablo 4.24:</b> Örgütsel Şeffaflık Maddeleri .....	109
<b>Tablo 4.25:</b> Örgütsel Adalet Faktör Analizi.....	110
<b>Tablo 4.26:</b> Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans.....	110
<b>Tablo 4.27:</b> Örgütsel Adalet Cronbach's Alpha Sonuçları .....	110
<b>Tablo 4.28:</b> Örgütsel Adalet Maddeleri.....	111
<b>Tablo 4.29:</b> Liderlik Yaklaşımı Faktör Analizi.....	111
<b>Tablo 4.30:</b> Liderlik Yaklaşımı Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans.....	112
<b>Tablo 4.31:</b> Liderlik Yaklaşımı: Cronbach's Alpha Sonuçları .....	112
<b>Tablo 4.32:</b> Paternalist Liderlik Madde İstatistikleri .....	112

<b>Tablo 4.33:</b> Kuralcı liderlik Madde İstatistikleri.....	113
<b>Tablo 4.34:</b> Katılımcı liderlik Madde İstatistikleri .....	113
<b>Tablo 4.35:</b> Zorlayıcı Yöneticilik Faktör Analizi.....	114
<b>Tablo 4.36:</b> Zorlayıcı Yöneticilik Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans .....	114
<b>Tablo 4.37:</b> Zorlayıcı Yöneticilik Cronbach's Alpha sonuçları.....	114
<b>Tablo 4.38:</b> Zorlayıcı Yöneticilik Faktör Analizi.....	115
<b>Tablo 4.39:</b> Çalışan Bağlılığı Faktör Analizi .....	115
<b>Tablo 4.40:</b> Duygusal Bağlılık Maddeleri.....	116
<b>Tablo 4.41:</b> Faktörlerin Şirketin Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi.....	116
<b>Tablo 4.42:</b> Şirketin Çalışan Sayısına Göre Ortalamaları.....	117
<b>Tablo 4.43:</b> Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi .....	118
<b>Tablo 4.44:</b> Faktörlerin Pozisyona Göre ANOVA Testi.....	119
<b>Tablo 4.45:</b> Faktörlerin Pozisyona Göre Ortalamaları .....	119
<b>Tablo 4.46:</b> Yönetim Bilimleri Alanında Eğitim Aldınız mı? Sorusuna Göre t Testi Sonuçları.....	121
<b>Tablo 4.47:</b> Çocuğunuz Var Mı? Sorusuna Göre T Testi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 4.48:</b> Şirketin Ortağı mısınız? Sorusuna Göre t Testi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 4.49:</b> Şirketiniz Bir Kalite Güvence Sistemi var mı? Sorusuna Göre t Testi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 4.50:</b> Ölçeklerarası Korelasyon Katsayıları .....	126
<b>Tablo 4.51:</b> Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları .....	127
<b>Tablo 4.52:</b> Duygusal Bağlılık Değişkenini Zorlayıcı Yöneticilik, Kuralcı Liderlik, Paternalist Liderlik, Katılımcı Liderliğe Göre Açıklama Düzeyi .....	130
<b>Tablo 4.53:</b> Zorlayıcı Yöneticilik, Kuralcı Liderlik, Paternalist Liderlik, Katılımcı Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	130
<b>Tablo 4.54:</b> Duygusal Bağlılık Değişkenini Yetki Devri, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderliği Açıklama Düzeyi.....	131
<b>Tablo 4.55:</b> Yetki Devri, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Değişkenine Etkisi.....	131
<b>Tablo 4.56:</b> Duygusal Bağlılık Değişkenini Örgütsel Şeffaflık, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yetki Devri, Örgütsel Adalet Açıklama Düzeyi.....	131
<b>Tablo 4.57:</b> Örgütsel Şeffaflık, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yetki Devri, Örgütsel Adalet değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Değişkenine Etkisi.....	132

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

<b>Şekil 2.1:</b> Aile Firması Liderlik Tarzları ve Davranışlarının Öncülleri ve Sonuçları	44
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırma Modeli .....	77
<b>Şekil 3.2:</b> Yönetimde Kuralların Varlığı Size Göre Ne Kadar Önemlidir ve Bunlara Bağlılık Derecesinin Ne Ölçüde Olmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtlar	85
<b>Şekil 3.3:</b> Kendinizi Otoriter Bir Yönetici Olarak Mı Tanımlarsınız, Demokratik mi? Sorusuna Verilen Yanıtlar .....	86
<b>Şekil 3.4:</b> Karar Alma Süreçlerindeki Katılımcılık Konusunda Verilen Cevaplar....	87
<b>Şekil 3.5:</b> Yetki Devri Uygulamasını Doğru Ve Gerekli Buluyor Musunuz? Sorusuna Verilen Cevaplar .....	89
<b>Şekil 3.6:</b> Örgütsel Yapı İçerisinde İletişim Yoğunluğu Nasıl Olmalıdır? Sorusuna Verilen Cevaplar .....	90
<b>Şekil 3.7:</b> Örgüt İçinde Adaleti Sağlamak Sizin İçin Önemli Midir? Bunu Sağlamak İçin Neler Uygularsınız? Sorusuna Verilen Cevaplar .....	92
<b>Şekil 3.8:</b> Çalışanların Genel Memnuniyeti Ve Motivasyonu Sizin İçin Önemli Midir? Sorusuna Verilen Cevaplar.....	93
<b>Şekil 3.9:</b> Yeni Bakış Açıklarına, Fikirlere ve Yaklaşımlara Önem Verir Misiniz? Sorusuna Verilen Cevaplar.....	94
<b>Şekil 3.10:</b> Örgüt İçinde Şeffaflık Size Göre Gerekli Midir? Siz Astlarınıza Şeffaf Olmayı Tercih Eder Misiniz? Sorularına Verilen Cevaplar.....	96
<b>Şekil 3.11:</b> Örgütsel Yapı İçerisinde Denetim Süreçleri Ne Ölçüde Gereklidir ve Ne Şekilde Uygulanmalıdır? Sorusuna Verilen Cevaplar .....	97
<b>Şekil 3.12:</b> Kendinizi Ne Ölçüde Şeffaf, Adil, Sorumluluk Bilincinde ve Hesap Verebilir Olarak Tanımlarsınız? Sorularına Verilen Cevaplar .....	99

# AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİŞİM TEMELLİ YAPILANMANIN, İŞGÖREN ALGISINA GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE LİDERLİK TARZLARI İLE İLİŞKİSİ

## ÖZET

Aile işletmeleri; işletme sermayesinin çoğunun öz kaynaklardan oluşması, kritik konularda hızlı karar alma kabiliyeti, dinamik bir ekip ruhu sinerjisine sahip olması ve çalışma saatleri konusunda esneklik kabiliyetinin olması gibi pek çok avantajı olan bir işletme türüdür. Ancak bu tür işletmelerin, kurumsallaşmada zorluklar yaşama gibi bazı dezavantajlarının olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Kurumsal yönetişimin temel ilkeleri olan sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet gibi temel ilke ve prensiplerin ışığında bu çalışma, aile şirketi yöneticilerinin adalet algısı ve buna bağlı olarak örgütsel yani örgütsel adalet kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu işletmelerde hâkim kılınmak istenen kurumsal yönetişim yapısının liderlik stilleri ile uyumu ve bu her iki değişkenin çalışanların örgütsel adalet algıları ve çalışan bağlılık tutumları üzerindeki etkisinin incelenmesi bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Sivas ve Kayseri İllerinde faaliyet gösteren ve kurumsal yönetişim yapısına sahip aile işletmelerinde çalışanlara yönelik öncelikli olarak bir ön araştırma yapılmış yüzyüze nitel görüşmeler ile soru havuzu oluşturulmuştur. Sonrasında bir anket çalışması yürütülmüştür. Analize esas teşkil edecek veriler kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetişimin işgörenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzı algısındaki değişimi incelemek üzerine kurgulanan bu araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir: kurumsal yönetişim ve liderlik tarzları birbiri ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir, her iki değişkenin çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık tutumları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

**Anahtar Sözcükler:** *Aile İşletmeleri, Kurumsal Yönetişim, Liderlik Stilleri, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık.*

**THE RELATIONSHIP OF GOVERNANCE-BASED STRUCTURE IN  
FAMILY BUSINESSES WITH CORPORATE JUSTICE,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND LEADERSHIP STYLES IN  
ACCORDANCE WITH EMPLOYEE PERCEPTION**

**ABSTRACT**

Family businesses are a type of business that has many advantages such as the majority of the operating capital consists of own resources, the ability to make quick decisions on critical issues, the synergy of a dynamic team spirit and the flexibility of working hours. However, it should not be overlooked that such enterprises have some disadvantages such as difficulties in institutionalization. In the light of basic principles and principles such as responsibility, transparency, accountability and justice, which are the basic principles of corporate governance, this study focuses on the perception of justice of family business managers and, accordingly, the concept of organizational justice. The basis of this study is to examine the compatibility of the corporate governance structure, which is desired to be dominated in these enterprises, with the leadership styles, and the effects of these two variables on the organizational justice perceptions and employee commitment attitudes of the employees.

In line with the purpose of the study, a survey was conducted for employees of family businesses operating in Sivas and Kayseri Provinces and having a corporate governance structure. The data that will form the basis of the analysis were collected with convenience sampling method and as mixed.

As a result of this research, which was designed to examine the change in the organizational justice, organizational commitment and leadership style perception of the employees in the governance-based structuring in family businesses, the following results were obtained: Corporate governance and leadership styles have an inverse relationship with each other. Both variables have a statistically significant effect on employees' perceptions of organizational justice and organizational commitment attitudes.

**Keywords:** *Family Businesses, Corporate Governance, Leadership Styles, Organizational Justice, Organizational Commitment.*

## 1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, belli bir ailenin, bünyesinde kilit role sahip olduğu özel işletme türlerindedir. Bu tür işletmelerde yönetim tamamıyla veya büyük oranda tek bir ailenin bireylerine aittir. Bireyler aynı zamanda karar organıdır. Bireylerin aile içindeki konumları onların aile şirketi içindeki konumlarını da etkiler ve aile şirketindeki varlıklar miras yoluyla bir sonraki nesile geçer.

Aile işletmeleri dünyadaki tüm ülkelerin ekonomileri için hayati bir öneme sahiptir. İş dünyasındaki işletmelerin %65 ila %80 arasındaki büyük kısmının aile işletmesi olduğu tahmin edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki aile işletmeleri, ülkedeki gayri safi milli hasılanın %12'sine sahiptir. Tüm işgücünün %15'i bu tür işletmelerde çalışmakla beraber yeni ortaya çıkan iş türlerinin %19'u yine onların eseri durumundadır. Bu durum dünyanın diğer yerleşim yerlerinde de farklı değildir. Latin Amerika, Asya ve Avrupa'daki en küçük işletmelerden en büyüklerine kadar birçoğunun yönetimi ailelere aittir. Almanya'da çalışanların %75'i ve Büyük Britanya'da çalışanların %50'si aile işletmesinde istihdam edilmektedir. Hindistan'da en büyük 250 özel şirketin yaptıkları satışın %70'i aile işletmeleri tarafından yapılmaktadır (Chami, 2001). Doğu ve Batı Avrupa ülkeleri arasında her bir Avrupa ülkesinde, aile işletmelerinin kamu ve politika tartışmalarında ele alındığında durumu farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, bir bölünmenin söz konusu olduğu gözlenmektedir. Aile işletmeleri, özel sektörde iş yapmanın geleneksel bir yoludur. Bununla beraber son zamanlarda aile işletmeleri giderek daha fazla ilgi çekmeye başlamıştır. Bu artan ilginin ardında yatan nedenler arasında aile şirketlerinin ekonomik ve sosyal/toplumsal gelişime yaptığı katkılar, iş transferi konusuna artan ilginin yanı sıra daha yüksek derecede konuya olan akademik ilginin varlığıdır. Aile (resmi olarak olduğu kadar gayri resmi olarak da) işletmenin merkezinde yer almaktadır. Bu durum, aile ve şirket olmak üzere iki yapının birbiriyle karşılaşmasına neden olur. Bu da hem aileyi hem de işletmeyi etkileyen çatışma potansiyelini artırmaktadır.(Mandi, 2008).

Aile işletmelerinde liderler gelecek nesli başarıya hazırlamak istemekte ve aynı zamanda kuruluştaki diğer kişiler için de destekleyici bir kültür yaratma görevini üstlenmektedir (Leggio, 2018).

Türkiye’de aile işletmeleri oldukça yaygındır ve aile bireyleri bu tür işletmelerin farklı kademelerinde ve farklı pozisyonlarında görev almaktadır (Kurt, 2009). Bu tür işletmelerde sürekliliği sağlamak ve hedeflere ulaşmak için bu bireylerin birçok farklı alanda var olan kuralları ve prosedürleri uygulamaları gerekir. Aile işletmelerinde çalışan bireylerin zaman içinde ortak tutum ve davranışlar sergilemeleri, onların ortak bir kültürün üyesi olduklarını da göstermektedir. Dünyada olduğu kadar Türkiye’de de oldukça yaygın olan aile işletmelerinin miktar bakımından mevcut sayısal bilgisi bulunmamasına rağmen “Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesinde Aile İşletmeleri ve KOBİ’ler” isimli yapılan çalıştayla final raporu sonucuna göre 2013 yılı verileriyle %95 lik dilimi aile işletmelerinin oluşturduğu bilinmektedir. Farklı faaliyet ve farklı büyüklükler olması özellikleriyle aile işletmeleri akademik camiada da tartışılır hale gelmiştir (Tileylioğlu ve Şener, 2016).

Aile işletmelerinin bu kadar yaygın olması onların daha profesyonel yönetilmesini gerektirir ki, bu da kurumsal yönetim ile mümkündür. Kurumsal yönetimin bu tür işletmelere (ve elbette diğerlerine) birçok katkı sağladığı söylenebilir. Kurumsal yönetim sayesinde aile işletmelerinin kârlılıkları ve rekabet gücü artar, işletmede uzun dönemli istikrar sağlanır, şirketin paydaşları arasındaki ilişkiler güçlenir, keyfi yönetim ortadan kalkar (ve dolayısıyla piyasa şartlarını öngördüğü yönetim benimsenir), şirket varlıklarının değeri yükselir, yerli ve yabancı sermayeye güven sağlanır ve şirketin ihtiyacı olan sermaye daha kolay elde edilir (Aktan, 2006: 14).

Daha dinamik ve değişken rotalar izleyen aile dışı işletmelere kıyasla aile işletmelerinin büyüme yörüngeleri karşılaştırıldığında oldukça istikrarlı olduğu ve süreklilik gösterdiği söylenebilir (Mandi, 2008).

Bu araştırma, aile işletmelerinde çalışanların adalet algısı ve buna bağlı olarak örgütsel adalet kavramı bağlamında yapılmıştır. Bilindiği üzere adalet, toplumların gelenekleriyle ve ahlak anlayışıyla beslenen bir olgudur. Nitekim bir toplum için “adaletli” olarak tanımlanan bir durum veya olgu, o toplumun tamamının adalet anlayışı üzerinde şekillenmektedir.

Bu çalışma işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve onların işe bağlılık düzeylerinin analizi düşünülmüştür. Ayrıca, işgören verimliliğinin artırılması ve aile işletmelerinin devamlılığı açısından tepe yönetim ve liderlik stilleri detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu çalışma, hemen hemen her yönüyle minimum maliyetle maksimum tedbirleri sağlayabilecek faydaları üretme noktasında literatür açısından önemli olmaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

İşgörenlerin kendini yetiştirmeleri ve terfi aşamaları, maliyet ve deneyim gerektiren bir süreçtir (Demir, 2011). Maliyeti yüksek olan bu yetişmiş çalışanların işletmeden ayrılma düşünceleri veya iş değiştirme kararı almaları, çalışan ve işletme açısından farklı sorunlar ortaya çıkartabilir. Özellikle aile işletmelerinde işten ayrılma niyeti daha yıkıcı sorunlar doğurabilir (Oruç, 2017). Çalışanlar bir iş yerlerinde tam kapasite ile çalışabilmek için kendilerinin o işletmeye ait olduğunu hissetmek isterler ve bu duygu onlarda hak ettiklerini düşündükleri faydaları alma beklentisi oluşturur. Başka bir deyişle, çalışanlarda kariyer ve iş garantisi ve işte devamlılık beklentisi, özel sektör çalışanlarında var olan bir endişedir (Günalan, 2019). Bu endişe sebebiyle onlar, gerek çevresel gerekse kişisel nedenlerle ya da edinilen duyularla iş değişikliği yapma kararını alabilirler. Bu, bir işletme açısından, oldukça zor bir durumdur (Duygulu ve Abaan, 2007).

İşletmeler ve işgörenler için oldukça önemli iki kavram ön plana çıkar: adalet ve bağlılık. “Adalet” ve “bağlılık” kavramları, örgütsel davranış konusu kapsamında değerlendirilen önemli iki kavramdır.

Bu çalışma, aile işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerini ve kurumsal yönetim ilkelerini ele almakta olup, aile şirketi yöneticilerinin adalet algısı ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin çalışanların örgütsel adalet algılarına ve bağlılık tutumlarına olan etkisini araştırmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma, aile işletmelerinin kurumsal yönetim yapısının, liderlik stilleri ile nasıl bir etkileşim içinde olduğu ve bu etkileşimin çalışanların örgütsel adalet algılarına ve bağlılık tutumlarına nasıl yansdığı sorununu ele almaktadır.

Çalışanların Türkiye’de benimsenmiş devlet memurluğu zihniyetini reddederek kurumsallık ciddiyetiyle hizmet veren özel sektör işletmelerinin tercih edilmeye başlandığı bir dönemde bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Ayrıca, işletmedeki pozisyonlarını meslek olarak benimsemeyen ve görev bilinciyle çalışmayan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel adalet duygularını incelemek ve onların lider tiplerine bakış açılarıyla birlikte kariyer odaklı çalışıp çalışmadıklarının irdelemek bu araştırmanın temel amaçlarındandır.

### **1.1.1. Araştırmanın alt problemleri**

Her ne kadar bu araştırmanın ana problemleri işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel adalet duygularını incelemek olsa da, bu kavramlar liderlik stilleri bakış açısıyla incelenecektir ve bu da araştırmanın bir alt problemini oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetişimin en önemli konularından birisi de yönetim veya liderliktir. Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan akademisyenler, genel olarak işgörenlerin işletmelerine olan bağlılık seviyesini arttırıcı en etkili faktörleri gözlemlemeye çalışmışlardır. Literatüre göre, liderlik stilleri ve liderin davranış biçimleri, alt kademe çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir.

Yöneticilerin liderlik tipleri ile ilişkisini ortaya koyan diğer bir kavram ise örgütsel mutluluktur. Örgütsel mutluluk kavramının, bu çalışmanın da ana konusunu oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişki vardır. Nasıl ki mutluluk kavramı birey ya da toplum açısından hemen her şeyle ilişkili ise, örgütsel mutluluk kavramı da aynı şekilde örgütsel kavramların tümüyle ilişkilidir. Örgütsel mutluluk; örgütsel sinizm, örgüt kültürü, örgütsel değişim, örgütsel güven, örgütsel stres, iş- yaşam kalitesi, örgütsel adalet, mesleki adanmışlık, güdüleyici dil, örgütsel affedicilik ve mobbing gibi birçok kavram ile de yakından ilişkilidir.

Üretimde işbirliği, olumlama ve kendini geliştirme gibi birçok donanımın işletme yöneticilerinde ve lider vasfına sahip yönetim ekibinde bulunmasının tek başına bir başarı getirmeyeceği, bilakis, takım çalışmasının bir ürünü olabileceği bilinen bir gerçektir. Bu çalışmada, yönetici-işgörenler arasındaki örgütsel hiyerarşinin temelini oluşturan adalet kavramı, örgütsel adalet ve liderlik ilişkisi boyutlarıyla incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adalet, işletmede yönetici ve lider davranışları ile anlaşılır.

İşletmede eşitlik ilkesinin varlığını hisseden çalışanlar, liderin gösterdiği davranışla kimlik kazanır.

İşletmedeki memnuniyetsizlik bir çalışanı işten ayrılma fikrine yöneltir. İşten ayrılma iradesi gösteremeyenler isteksiz ve moralsiz olurlar ve mecburi bir eylem olarak işletmede kalma niyetine devamlılık gösterirler. Ancak, bu durum işletmenin verimini ve işgören başarısını düşüren bir sorun olmaktadır (Turgut vd., 2012).

### **1.1.3. Değişkenler arası ilişkiler**

Bu çalışma temel olarak kurumsal yapılanmalı aile işletmelerini odak noktasına koymuş; bu işletmelerde görülen liderlik stillerinin, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkiler üzerinde şekillenmiştir.

#### **1.1.3.1. Kurumsal yönetişimin liderlik stillerine etkisi**

Kurumsal yönetişim, kuruluşlardaki karar alma süreçlerini, şeffaflığı ve hesap verebilirliği yöneten ilkeler ve uygulamalar kümesini temsil eder. Pay sahipleri, yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar gibi çeşitli paydaşlar arasındaki ilişkileri kapsar (Göksel, 2021). Liderlik tarzları ise liderlerin ekiplerini ve kuruluşlarını yönlendirmek ve etkilemek için kullandıkları yaklaşım ve davranışları ifade eder (Canbolat, 2016). Kurumsal yönetişim ve liderlik tarzları arasındaki etkileşim hem akademik araştırmalarda hem de pratik uygulamalarda önemli bir ilgi görmüştür.

Kurumsal yönetişim yapılarının bağımsız değişken olarak nasıl işlediğine ve liderlik tarzlarını bağımlı değişken olarak nasıl etkilendiğine odaklanarak kurumsal yönetişim ve liderlik tarzları arasındaki karmaşık ilişkiyi incelendiğinde, birkaç önemli nokta ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki yönetim kuruludur.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetişimin önemli bir bileşenidir. Bileşimi, yapısı ve bağımsızlığı, bir kuruluş içindeki liderlik tarzlarının şekillendirilmesinde kritik bir rol oynar. Hermalin ve Weisbach (2003) tarafından yapılan araştırma, daha yüksek oranda bağımsız yöneticiye sahip yönetim kurullarının daha fazla gözetim uygulama ve dönüşümsel liderlik tarzlarını teşvik etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bağımsız direktörler genellikle CEO'ya meydan okuyacak uzmanlığa ve tarafsızlığa sahiptir ve böylece liderliğe daha vizyoner ve ilham verici bir yaklaşımı teşvik ederler.

Ayrıca, yönetim kurulunun yönetici ücret paketlerinin belirlenmesindeki rolü de liderlik davranışını etkileyebilir. Bebhuk ve Fried (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, güçlü kurumsal yönetim uygulamalarına sahip yönetim kurullarının, yönetici ücretlerini uzun vadeli performansla uyumlu hale getirme eğiliminde olduğu ve liderleri sürdürülebilir büyümeye öncelik veren dönüşümsel liderlik tarzlarını benimsemeye teşvik ettiği bulunmuştur.

Bir şirketin sahiplik yapısı da liderlik tarzını etkileyebilir. Faccio ve Lang (2002) aile kontrolündeki şirketlerin daha otokratik liderlik tarzları sergileme eğiliminde olduğunu ve aile üyelerinin genellikle üst düzey liderlik pozisyonlarında yer aldığını tespit etmiştir. Bu tür durumlarda liderlik, merkezi karar alma ve dış hissedarlara karşı daha az hesap verebilirlik ile karakterize edilir. Tersine, dağınık mülkiyete ve çeşitli hissedar tabanına sahip firmaların profesyonel yöneticilere sahip olma olasılığı daha yüksektir ve bu da daha katılımcı veya etkileşimli bir liderlik yaklaşımına yol açabilir.

Buna ek olarak, sahiplik yoğunlaşması liderlik tarzlarını etkileyebilir. Mülkiyetin yoğunlaştığı firmalar, güçlü hissedarları memnun etmek için kısa vadeli kazançlara odaklanan etkileşimli liderliğe daha yatkın olabilir (Claessens, Djankov ve Lang, 2000).

Dönüşümcü liderlik vizyoner düşünce, karizma ve çalışanlara ilham verme ve onları motive etmeye odaklanma ile karakterize edilir. Bu tarzı benimseyen liderler genellikle ortak bir vizyon yaratmaya, yeniliği teşvik etmeye ve ekip üyelerinin potansiyelini geliştirmeye çalışırlar (Bass ve Riggio, 2006).

Bağımsız yönetim kurulları gibi güçlü kurumsal yönetim mekanizmaları dönüşümsel liderliği destekleme eğilimindedir. Bağımsız yöneticiler statükoya meydan okuyabilir, stratejik düşünmeyi teşvik edebilir ve hatta liderleri uzun vadeli performans için sorumlu tutabilir. Dahası, dönüşümcü liderler paydaşlarına karşı daha hesap verebilir olarak görülerek iyi kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu bulunmaktadır (Aguilera vd., 2008).

Dönüşümcü liderliğin aksine, etkileşimli liderlik bir ödül ve ceza sistemine dayanır. Bu tarzı kullanan liderler, net beklentiler ve performans değerlendirmeleri yoluyla günlük operasyonları yönetmeye ve kısa vadeli hedeflere ulaşmaya odaklanırlar (Bass ve Riggio, 2006).

Daha zayıf kurumsal yönetim yapıları, daha az şeffaflık ve hesap verebilirlikle sonuçlanabileceğinden, etkileşimli liderlikle ilişkilendirilebilir. Bu tür ortamlarda liderler, güçlü hissedarları memnun etmek veya incelemekten kaçınmak için kısa vadeli mali kazançlara öncelik verebilir ve bu da potansiyel olarak kurumun uzun vadeli çıkarlarına zarar verebilir (Judge ve Piccolo, 2004).

Kurumsal yönetim ile liderlik tarzı arasındaki ilişki genellikle farklı finansal sonuçlara yol açmaktadır. Agrawal ve Knoeber (1996), güçlü yönetim uygulamalarına ve dönüşümsel liderliğe sahip firmaların, gelişmiş stratejik karar alma ve uzun vadeli hedeflere odaklanma nedeniyle finansal olarak daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Dönüşümcü liderlerin inovasyon ve çalışan gelişimine yatırım yapma olasılıkları daha yüksektir ve bu da sürdürülebilir büyümeye katkıda bulunabilir.

Etkili kurumsal yönetim etik liderliği teşvik edebilir. Treviño vd., (2003) tarafından yapılan araştırma, güçlü yönetim yapılarına sahip kuruluşların etik davranış ve dürüstlüğü öncelik veren liderlere sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. İyi yönetim mekanizmalarının teşvik ettiği şeffaflık ve hesap verebilirlik, etik dışı uygulamaları caydırarak etik liderliğe daha elverişli bir ortam yaratabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirlik girişimlerine iyi yönetim ve dönüşümsel liderliğe sahip kuruluşlarda öncelik verilmesi daha olasıdır. Bu tür liderler, çevresel ve sosyal kaygılar da dahil olmak üzere tüm paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurmak ve sürdürülebilir kararlar almak için daha iyi bir konumdadır (Aguilera vd., 2007). Bu durum, sorumlu ve sürdürülebilir iş uygulamalarına yönelik daha geniş çaplı toplumsal değişimle uyumludur.

Sonuç olarak, alan yazın kurumsal yönetim ile kuruluşlardaki liderlik tarzları arasında güçlü ve çok yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yönetim kurulu ve sahiplik yapıları da dâhil olmak üzere kurumsal yönetim mekanizmaları, dönüşümsel ve etkileşimsel tarzları kapsayan liderlik davranışını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu değişkenler arasındaki etkileşimin kurumsal performans, etik davranış ve sürdürülebilirlik üzerinde önemli etkileri vardır. Güçlü kurumsal yönetim uygulamaları, uzun vadeli büyümeye, etik davranışa ve paydaş çıkarlarına öncelik veren dönüşümsel liderlik tarzlarını teşvik etme eğilimindedir. Bu kuruluşlar

genellikle finansal olarak daha iyi performans göstererek KSS ve sürdürülebilirlik girişimlerine katılma olasılıklarını daha da yükseltir.

Bununla birlikte, kurumsal yönetim ve liderlik tarzı arasındaki ilişkinin herkese uyan tek bir boyut olmadığını ve sektörlere, bölgelere ve kurumsal bağlamlara göre değişebileceğini kabul etmek önemlidir. Bu nüansları keşfetmek ve özellikle aile işletmelerinde işleyen mekanizmalar hakkında daha derin bir anlayış geliştirmek üzere aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Kurumsal yönetim örgütte görülen liderlik stilini doğrudan etkilemektedir.*

### **1.1.3.2. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

Örgütsel davranış alanında önemli bir kavram olan örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlanması ve onunla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Bireyin işine zaman ve çaba harcama isteğinin yanı sıra örgütün bir parçası olarak kalma arzusunu da kapsar (Meyer ve Allen, 1991). Öte yandan, eğitim düzeyi, bireyin elde ettiği eğitim niteliklerinin türü ve kapsamı da dâhil olmak üzere resmi eğitim düzeyini ifade eder. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim hem akademik araştırmalarda hem de pratik uygulamalarda önemli bir ilgi görmüştür.

Bu bağlamda, eğitim düzeyi bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Bireyin sahip olduğu eğitim türü, bir kuruma olan bağlılığını önemli ölçüde etkileyebilir. Cable ve Judge (1997) tarafından yapılan araştırma, uzmanlaşmış veya profesyonel derecelere (örneğin, MBA, tıp dereceleri, mühendislik dereceleri) sahip çalışanların, genel derecelere sahip olan veya olmayanlara kıyasla daha yüksek bağlılık seviyeleri sergileyebileceğini göstermektedir. Bu durum genellikle uzmanlık eğitimi ile iş rolleri arasındaki uyumun mesleki tatmin duygusuna ve artan bağlılığa yol açmasına bağlanmaktadır. Ayrıca, iş rolleriyle yakından ilgili derecelere sahip çalışanlar kendilerini kurum için daha değerli olarak algılayabilir ve böylece örgütsel bağlılıklarını artırabilirler. Örneğin, hemşirelik diplomasına sahip bir hemşire, ilgili diplomaya sahip olmayan bir hemşireye kıyasla bir sağlık kuruluşuna daha güçlü bir bağlılık hissedebilir.

Lisans, yüksek lisans veya doktora dereceleri gibi eğitim düzeyi de örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Allen ve Meyer (1996) dâhil olmak üzere araştırmacılar, daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin daha fazla örgütsel bağlılık sergileme eğiliminde

olduklarını saptamışlardır. Bu ilişki genellikle yüksek eğitim seviyesiyle ilişkili olarak artan kariyer fırsatları ve iş güvenliği algısına bağlanmaktadır.

İleri derecede eğitim almış bir çalışan, kurum içindeki uzun vadeli beklentileri konusunda kendisine daha fazla güvenebilir ve becerilerini “transfer edilebilir” olarak algılayarak bağlılığını artırabilir. Ayrıca, ileri dereceler genellikle daha yüksek maaşlı pozisyonlara yol açmakta, bu da iş tatminini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Mowday vd., 1982).

İş tatmini, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kritik bir aracı faktör olarak hizmet etmektedir. Judge ve Bono (2001) tarafından yapılan araştırma, daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin genellikle daha fazla iş tatmini yaşadıklarını göstermektedir. Bu durum, entelektüel açıdan daha teşvik edici roller, daha yüksek maaşlar ve eğitim başarısıyla ilişkili başarı hissi gibi çeşitli faktörlere bağlanmaktadır. Daha yüksek iş tatmini ise örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunur. İşlerinden memnun olan çalışanların kurumlarına duygusal olarak bağlanma olasılığı daha yüksektir ve bu da daha fazla bağlılığa yol açar (Meyer vd., 2002).

Eğitim düzeyi-örgütsel bağlılık ilişkisinde bir diğer aracı faktör de kariyer fırsatları algısıdır. İleri dereceli veya uzmanlaşmış niteliklere sahip çalışanlar, kendilerini hem örgüt içinde hem de dışında daha kapsamlı kariyer seçeneklerine sahip olarak algılayabilirler (Cable ve DeRue, 2002). Bu algı, beceri ve niteliklerinin son derece değerli olduğuna inandıkları için bağlılıklarını artırabilir.

Ayrıca, kuruluşlar genellikle daha yüksek eğitimli çalışanlara daha önemli kariyer geliştirme fırsatları sunarak bağlılıklarını pekiştirir. Bu fırsatlar arasında liderlik eğitimi, mentorluk programları ve zorlu projelere erişim yer alabilir (Lent vd., 2007).

Sonuç olarak, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlü bir ilişkidir. Eğitim düzeyi, bağımsız değişken olarak çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen bağımlı değişkendir. Eğitimin türü ve seviyesinin yanı sıra ileri derecelerin varlığı da örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Yüksek eğitim, özellikle de uzmanlık veya profesyonel dereceler, eğitim ve iş rolleri arasındaki uyum, artan iş tatmini ve algılanan kariyer fırsatları nedeniyle genellikle daha fazla örgütsel bağlılığa yol açar. Bu faktörler de çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarına ve örgütleriyle özdeşleşmelerine katkıda bulunur.

Ancak, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin evrensel olarak geçerli olmadığını ve bireysel farklılıklar ile örgütsel faktörlerden etkilenebileceğini kabul etmek çok önemlidir. Bu ilişkinin kurumsal yönetim yapısına sahip bir aile işletmesinde ne şekilde görüldüğünün incelenmesi için  $H_2$  hipotezi önerilmiştir:

*H<sub>2</sub>: Eğitim seviyesinin artması durumunda örgütsel bağlılık düzeyi artar.*

### **1.1.3.3. Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi**

Örgütsel adalet, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında temel bir kavramdır. Bireylerin örgütleri içindeki adalet algılarıyla ilgilidir ve üç temel boyutu kapsar: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet (Colquitt vd., 2001). Dağıtımsal adalet sonuçların ya da kaynak dağılımının adillliğini, prosedürel adalet süreçlerin ve karar alma prosedürlerinin adillliğini, etkileşimsel adalet ise kişiler arası muamele ve iletişimin adillliğini ifade eder (Bies ve Moag, 1986).

Liderlik tarzları ise liderlerin ekiplerini ya da örgütlerini yönetme ve etkileme biçimleri ve yaklaşımlarıdır. Farklı liderlik tarzları, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde farklı etkilere sahip olabilir.

Dönüşümcü liderlik genellikle olumlu örgütsel adalet algılarını teşvik etmekle ilişkilendirilir. Colquitt ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan araştırma, dönüşümcü liderlerin ilham verici ve vizyoner davranışları aracılığıyla, adil ödüllerin ve performansa dayalı takdirin önemini vurgulayarak dağıtımsal adalet algılarını desteklediklerini öne sürmektedir. Ayrıca, dönüşümcü lider çalışanları karar alma süreçlerine dâhil etme eğilimindedir ve böylece prosedürel adalet algılarını geliştirir.

Etkileşimsel adalet algıları da dönüşümcü liderlikten olumlu yönde etkilenmektedir. Bu liderler tipik olarak destekleyici ve empatik davranışlar sergileyerek saygılı ve onurlu bir çalışma ortamı yaratırlar (Eisenbeiss vd., 2008). Bu tür davranışlar, saygılı muamele ve açık iletişimi vurgulayan etkileşimsel adalet ilkeleriyle uyumludur.

Koşullu ödül ve cezalara odaklanma ile karakterize edilen etkileşimsel liderlik de örgütsel adalet algılarını etkileyebilir. Ancak bu ilişki, etkileşimsel liderlerin tarzlarını nasıl uyguladıklarına bağlı olarak değişebilir. Etkileşimsel liderler ödül ve cezaları adil ve tutarlı bir şekilde uyguladıklarında, çalışanlar dağıtımsal adaleti algılayabilirler (Eisenbeiss vd., 2008).

Öte yandan, etkileşimci liderler karar alma süreçlerinde aşırı otokratik veya keyfi olarak algılanırsa, prosedürel adalet algıları olumsuz etkilenebilir (Colquitt vd., 2001). Etkileşimci liderliğin karakteristik özelliği olan kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlılık bazen prosedürel adalet ilkeleriyle çatışabilir.

Etkili iletişim ve şeffaflık, liderlik tarzlarının örgütsel adalet algılarını etkilediği kilit mekanizmalardır. Dönüşümcü lider, açık ve şeffaf iletişimleri sayesinde, çalışanları karar alma sürecine dahil ederek ve eylemleri için açıklamalar sunarak prosedürel adaleti geliştirebilir (Eisenbeiss vd., 2008).

Liderliğe duyulan güven, liderlik tarzları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide bir diğer kritik aracıdır. Dönüşümcü liderler, etik ve karizmatik davranışlarıyla güven inşa etme eğilimindedir ve bu da çalışanların liderliğin adilliğine olan güvenini olumlu yönde etkiler (Colquitt vd., 2001). Bu da örgütsel adalet algılarını güçlendirir. Etkileşimci liderler, ödül ve cezalarının adilliğine bağlı olarak, liderliğe duyulan güveni güçlendirebilir ya da zayıflatabilir.

Liderlik tarzları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin çalışan motivasyonu üzerinde önemli sonuçları vardır. Adalet algıları, özellikle de dağıtımsal ve prosedürel adalet, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Colquitt vd., 2001). Dönüşümcü liderler, bu algıları teşvik ederek çalışanların içsel motivasyonunu artırabilir, bu da daha yüksek iş tatmini ve performansa yol açar (Bass & Riggio, 2006). Etkileşimci liderlik de, koşullu ödül ve cezaların adil ya da keyfi olarak algılanmasına bağlı olarak motivasyonu etkileyebilir.

Örgütsel adalet algısıyla beslenen liderliğe güven, örgütsel etkililik için esastır. Liderlerine güvenen çalışanların örgüte bağlılıkları, vatandaşlık davranışları sergilemeleri ve daha yüksek düzeyde iş tatmini göstermeleri daha olasıdır (Dirks ve Ferrin, 2002). Bu da örgütsel performans ve etkinliğin artmasına katkıda bulunur.

Dönüşümcü liderlik, adalet algıları ve liderliğe duyulan güven üzerindeki olumlu etkisiyle, genellikle daha yüksek düzeyde örgütsel etkinlikle ilişkilendirilir (Bass ve Riggio, 2006).

Sonuç olarak, liderlik tarzları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlü bir ilişkidir. Liderlik tarzları bağımsız değişken olarak örgütsel adalet algılarını bağımlı değişken olarak etkilemektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik dâhil olmak üzere farklı liderlik tarzları, çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve

etkileşimsel adalet algılarını önemli ölçüde etkileyebilir. Dönüşümcü liderlik genellikle tüm boyutlarda daha olumlu örgütsel adalet algılarını teşvik ederken, etkileşimci liderliğin etkileri nasıl uygulandıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. İletişim, şeffaflık ve liderliğe duyulan güven gibi mekanizmalar bu ilişkiye aracılık ederek çalışanların motivasyonunu ve örgütsel etkinliği daha da etkilemektedir.

Liderlik tarzları ile örgütsel adalet algıları arasındaki etkileşimi anlamak, çalışan motivasyonunu, güveni ve genel etkinliği artırmak isteyen kuruluşlar için kritik önem taşımaktadır. Bu konunun araştırma konusu özelinde incelenmesi için aşağıdaki  $H_3$  hipotezi önerilmiştir:

*H<sub>3</sub>: Örgütte görülen liderlik stili ile işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında ilişki bulunmaktadır.*

#### **1.1.3.4. Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış alanında temel bir kavramdır ve bireyin çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlanmasını ve onunla özdeşleşmesini temsil eder. Meyer ve Allen (1991) duygusal, normatif ve devam bağlılığını içeren üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli önermiştir. Duygusal bağlılık, bireyin örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve örgütte kalma arzusunu ifade eder. Normatif bağlılık, örgütte kalmak için bir zorunluluk veya ahlaki sorumluluk duygusuyla ilgilidir. Devam bağlılığı ise örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlere dayanır. Öte yandan liderlik tarzları, liderlerin ekiplerini veya örgütlerini etkilemek ve yönlendirmek için kullandıkları yaklaşım ve davranışları temsil eder. Farklı liderlik tarzları, çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarını önemli ölçüde etkileyebilir.

Dönüşümcü liderlik genellikle daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın teşvik edilmesiyle ilişkilendirilir. Dönüşümcü liderler, paylaşılan bir vizyonu vurgulayarak, statükoya meydan okuyarak ve entelektüel uyarım sağlayarak çalışanlara ilham verir ve onları motive eder (Bass ve Riggio, 2006). Bu tür liderlik davranışları, örgütle duygusal bir bağ oluşturarak çalışanların duygusal bağlılığını artırabilir.

Dönüşümcü liderler genellikle etik ve ahlaki davranışlar sergileyerek çalışanların normatif bağlılıklarıyla uyum sağlarlar (Eisenbeiss vd., 2008). Dönüşümcü liderlik altındaki çalışanlar, örgütün değerlerini ve ilkelerini korumak için bir görev ve sorumluluk duygusu hissedebilirler. Ayrıca, dönüşümcü liderler çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini teşvik ederek örgütten ayrılmanın algılanan maliyetini

azaltırlar (Meyer ve Allen, 1991). Bu da devam bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir.

Zorlayıcı lider, iş çevresini baskı altına alarak mükemmeli yakalamaya çalışan ve bu şekilde başarılı olmaya çalışan bir lider türüdür (McIntosh ve Rima, 1997: 61). Bahadır ve Çakırel (2022) (zorlayıcı liderliği de kapsayan) karanlık liderliğin banka çalışanlarının duygusal bağlılığına olumsuz bir etkisinin olduğunu buldular. Ballı ve Çakıcı (2016) ise yaptıkları bilimsel bir çalışmada çalışanların duygusal bağlılıkları ile zorlayıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır ( $r=-,04$   $p>0,05$ ). İlgili literatürden anlaşıldığı kadarı ile eğer zorlayıcı liderlik sağlam ve üst yönetim tarafından desteklenen bir şekilde uygulanıyorsa, bu tür bir liderlik tarzı çalışanların bağlılığını artırabilir. Ancak aşırı baskıcı bir liderlik tarzı bağlılığı olumsuz yönde etkiler.

Katılımcı liderlik bir konuda karar almadan önce çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alan lider tipidir. Bu tür liderler birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına danışarak iş yaparlar ancak kriz dönemlerinde inisiyatifi ele alırlar (Ofluoğlu, 2002: 8). Sökmen ve arkadaşlarının (2021) yaptıkları araştırmaya göre turizm işletmelerinde katılımcı liderliğin duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi vardır.

Kuralcı liderlik, hiçbir yetkisini bir başkası ile paylaşmayan ve başkasına devretmeyen liderlik türüdür. Bu tür liderler tüm yetkiyi ellerinde tutar ve her türlü kararı kendileri verirler. Çalışanların inisiyatif kullanması ve sorumluluk almasına izin vermezler (Şimşek, 2002: 49). Wang'ın (2018) yaptığı çalışma sonuçlarına göre kuralcı liderlik ile çalışanın duygusal bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır; yani kuralcı liderlik seviyesi arttıkça çalışanların organizasyona bağlılığı azalmaktadır.

Koşullu ödül ve cezalara odaklanma ile karakterize edilen etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlikten farklı olsa da örgütsel bağlılık tutumlarını etkileyebilir. Etkileşimci liderler net beklentiler belirler ve performans hedeflerine ulaşan çalışanları ödüllendirir (Bass ve Riggio, 2006). Çalışanlar performanslarının ödüllendirildiği bir durumdan ayrılmakla ilgili önemli maliyetler algılayabileceğinden, bu durum devam bağlılığını artırabilir. Ancak, duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etki daha az belirgin olabilir. Etkileşimci liderler, dönüşümsel liderler kadar duygusal bağlılık ya da ahlaki sorumluluk duygusu uyandırmayabilir. Etkileşimci liderlik altındaki çalışanlar ödüller nedeniyle

kendilerini kurumda kalmak zorunda hissedebilirler ancak aynı düzeyde duygusal bağ geliştiremeyebilirler.

Çalışan bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere Muthueloo ve Che Rose tarafından yapılan bir çalışma (2005) araştırmacılara teorik bir bakış açısı kazandırmıştır. Onlara göre örgütsel bağlılık çalışan bağlılığının bir alt kümesidir (diğer alt kümeler iş bağlılığı ve kariyer bağlılığıdır).

Çalışan bağlılığı, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık tutumlarını etkilediği kritik bir mekanizma olarak hizmet eder. Dönüşümcü liderler, çalışanlara ilham vererek ve onları motive ederek, onların işlerine ve örgüte olan bağlılıklarını artırabilir (Eisenbeiss vd., 2008). Bu artan bağlılık genellikle daha yüksek düzeyde duygusal bağlılıkla ilişkilendirilir.

Etkileşimci liderler, koşullu ödüller sağlayarak, özellikle devam bağlılığı açısından bağlılığı da artırabilirler. Bu sayede işleriyle meşgul olan ve ödüllerle motive olan çalışanlar, kurumdan ayrılmamanın daha yüksek bir maliyet olduğunu düşünürler.

Liderliğe duyulan güven, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkide bir diğer önemli aracıdır. Dönüşümcü liderler, etik davranışları ve ilham verici vizyonları sayesinde çalışanlar arasında genellikle güven inşa ederler (Bass ve Riggio, 2006). Bu güven, daha yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılığı teşvik edebilir.

Etkileşimci liderler, ödül ve cezaların ne kadar adil uygulandığına bağlı olarak, liderliğe duyulan güveni de etkileyebilir. Liderlerinin adil ödüller vereceğine güvenen çalışanlar daha yüksek devam bağlılığı geliştirebilirler.

Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkinin çalışanların kurumda kalması üzerinde önemli etkileri vardır. Yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılığı teşvik eden dönüşümcü liderlere sahip örgütlerin, örgüte duygusal olarak bağlı olan ve örgütte kalmak için görev ve sorumluluk hissedilen çalışanları elde tutması muhtemeldir.

Örgütsel bağlılık tutumlarının örgütsel performans üzerinde de etkileri vardır. Özellikle duygusal bağlılık açısından çalışanların bağlılıklarının önemli derecede büyük olması onların daha yüksek düzeyde iş performansı ve isteğe bağlı çaba gösterme olasılığını da artıracaktır. (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu da örgütsel

etkinliğin ve rekabet gücünün artmasına yol açabilir. Ayrıca, yüksek düzeyde bağlılığı teşvik eden dönüşümcü liderlere sahip kuruluşlar, daha düşük devamsızlık oranlarından ve daha yüksek düzeyde çalışan motivasyonu ve bağlılığından faydalanabilir (Bass ve Riggio, 2006).

Sonuç olarak, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlü bir ilişkidir. Liderlik tarzları bağımsız değişken olarak çalışanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıklarını bağımlı değişken olarak etkilemektedir. Farklı liderlik tarzları örgütsel bağlılık tutumlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Dönüşümcü liderlik genellikle çalışanlara ilham vererek ve onları motive ederek daha yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılığı teşvik ederken, etkileşimci liderlik ödüller ve cezalar yoluyla devam bağlılığını etkileyebilir.

Yukarıdaki değerlendirmeler göz önüne alındığında kurumsal yönetim ile yönetilen aile işletmelerinde görülen liderlik stillerinin, çalışanların örgütsel bağlılık tutumları üzerine aşağıdaki hipotez H<sub>4</sub> hipotezi önerilmiştir:

*H<sub>4</sub>: Örgütte görülen liderlik stili ile işgörenlerin örgütsel bağlılık tutumları arasında ilişki bulunmaktadır.*

#### **1.1.3.5. Kurumsal yönetim ve örgütsel adalet ilişkisi**

Örgütsel adalet, üç temel boyutu kapsar: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet (Colquitt vd., 2001). Dağıtımsal adalet, sonuçların veya kaynak tahsisinin adilliğini, prosedürel adalet karar alma süreçlerinin adilliğini, etkileşimsel adalet ise kişiler arası muamele ve iletişimin adilliğini ifade eder (Bies ve Moag, 1986). Öte yandan kurumsal yönetim, bir kurumun yönetildiği ve kontrol edildiği kurallar, uygulamalar ve süreçler çerçevesini temsil eder. Yönetim kurullarının yapısını, yönetici ücretlerini, hissedar haklarını ve karar almada şeffaflığı kapsar (OECD, 2004). Etkili kurumsal yönetim, kuruluşların çalışanlar da dâhil olmak üzere paydaşlarının menfaatleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamak için gereklidir.

Yönetim kurulunun yapısı, çalışanların örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Araştırmalar, bağımsız yöneticilerden oluşan çeşitliliğe sahip bir yönetim kurulunun, çeşitli paydaşların çıkarlarının dikkate alınmasını sağlayarak dağıtım adaletini artırabileceğini göstermiştir (Westphal ve Milton, 2000). Prosedürel adalet de yönetim kurulunun yapısından etkilenmektedir. Yönetim kurulu, karar alma

süreçlerini denetleyen ve şeffaflığı sağlayan bağımsız yöneticilerden oluştuğunda, çalışanların prosedürel adaleti algılamaları daha olasıdır (OECD, 2004). Tersine, çeşitlilik eksikliği veya çatışan çıkarların varlığı prosedürel adalet algılarını aşındırabilir. Etkileşim adaleti, açık iletişime ve çalışan katkısına değer veren bir yönetim kurulu tarafından olumlu yönde etkilenebilir. Çalışanların geri bildirimlerini teşvik eden ve onların bakış açılarını dikkate alan yönetim kurulları saygı ve adalet kültürünü teşvik eder (Bies ve Moag, 1986).

Yönetici ücretlendirme uygulamaları örgütsel adalet bağlamında yakından incelenmektedir. Adil ve şeffaf yönetici ücret politikaları dağıtımsal adalet algılarını güçlendirebilir (Carpenter vd., 2004). Çalışanlar, yönetici ücretlerinin performansla orantılı olduğunu ve örgütsel başarı ile uyumlu olduğunu algıladıklarında, dağıtımsal adalet desteklenmektedir. Prosedürel adalet de, özellikle yönetici ücretlerinin nasıl belirlendiği konusunda şeffaflık olduğunda, yönetici ücretlendirme uygulamalarından etkilenir. Ücretlendirme kararları açık ve adil süreçlere dayalı olarak verildiğinde, çalışanların prosedürel adaleti algılamaları daha olasıdır (OECD, 2004). Etkileşimsel adalet, adalet ve hakkaniyete bağlılık gösteren yönetici ücretlendirme uygulamalarından olumlu yönde etkilenebilir. Yönetici ücretleri hakkında, özellikle de çalışan ücretleriyle kıyaslandığında, açık ve dürüst iletişimde bulunan kuruluşlar adalet algılarını güçlendirebilir (Bies ve Moag, 1986).

Şeffaflık, örgütsel adalet algılarını önemli ölçüde etkileyen kurumsal yönetişimin temel taşlarından biridir. Şeffaf karar alma süreçleri daha yüksek düzeyde prosedürel adalet ile ilişkilidir (OECD, 2004). Çalışanlar kararların nasıl alındığını anladıklarında ve bilgiye erişimleri olduğunda, bu süreçlerde adalet algılamaları daha olasıdır. Etkileşimsel adalet de iletişimdeki şeffaflıktan olumlu etkilenir. Kararlar için net açıklamalar sunan ve çalışanları önemli konulardaki tartışmalara dahil eden kuruluşlar daha saygılı ve adil olarak görülmektedir (Colquitt vd., 2001). Dağıtım adaleti, şeffaflıktan dolaylı olarak etkilenmekle birlikte, çalışanlar kaynak tahsisi kararlarının nasıl alındığına dair fikir sahibi olduklarında da fayda sağlayabilir. Çalışanlar kaynak dağıtımının arkasındaki mantığı anladıklarında, adaleti algılamaları daha olasıdır (Bies ve Moag, 1986).

Etkili iletişim ve şeffaflık, kurumsal yönetimin örgütsel adaleti etkilediği kilit mekanizmalardır. Şeffaf karar alma süreçlerine ve açık iletişime öncelik veren yönetim kurulları, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarını geliştirebilir (OECD,

2004). Çalışanlar önemli kararlar hakkında bilgilendirildiklerinde ve geri bildirimde bulunma fırsatına sahip olduklarında, adaleti algılamaları daha olasıdır. Liderliğe duyulan güven, kurumsal yönetim ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide bir diğer kritik aracıdır. Adillik ve şeffaflığa öncelik veren etkili kurumsal yönetim uygulamaları liderliğe duyulan güveni artırabilir (Westphal ve Milton, 2000). Liderlerinin adil ve hakkaniyetli kararlar alacağına güvenen çalışanların kurumlarında adalet algılamaları daha olasıdır. Liderliğe duyulan güven yönetim kuruluna da uzanır. Çalışanlar da dahil olmak üzere tüm paydaşların çıkarları doğrultusunda hareket ettiği düşünülen bir yönetim kurulu, kuruluşun karar alma süreçlerine olan güveni artırır (Colquitt vd., 2001).

Kurumsal yönetim ve örgütsel adalet arasındaki ilişki, çalışanların moral ve bağlılığı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Yönetişim uygulamalarında adaleti ve şeffaflığı ön planda tutan kurumların çalışanlarının moral ve bağlılık düzeylerinin daha yüksek olması muhtemeldir (Westphal ve Milton, 2000). Çalışanların ödülleri ve kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığını düşündüğü dağıtımsal adalet algıları, örgütle duygusal bir bağ oluşturarak duygusal bağlılığı artırabilir. Adil karar alma süreçleriyle karakterize edilen prosedürel adalet de güven ve adalet duygusu aşilayarak duygusal bağlılığa katkıda bulunabilir (Colquitt vd., 2001).

Saygılı ve şeffaf iletişimi vurgulayan etkileşim adaleti, örgüte karşı görev ve sorumluluk duygusunu teşvik ederek normatif bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir (Bies ve Moag, 1986). Örgütsel adalet algılarının örgütsel etkililik üzerinde de etkileri vardır. Örgütlerinde adalet algılayan çalışanların işe bağlılıkları, motivasyonları ve kendilerini işlerine adanmaları daha olasıdır (Carpenter vd., 2004). Bu da örgütsel performans ve etkinliğin artmasına yol açabilir. Dahası, adalet ve şeffaflığa öncelik veren etkin kurumsal yönetim uygulamalarına sahip kuruluşların daha ilgili ve bağlı bir işgücüne sahip olması muhtemeldir ve bu da daha yüksek iş tatmini ve performans düzeyleriyle sonuçlanır (OECD, 2004).

Sonuç olarak, kurumsal yönetim ve örgütsel adalet arasındaki ilişki çok yönlü ve önemli bir ilişkidir. Karar alma ve hesap verebilirliği yöneten yapı, politika ve uygulamaları temsil eden kurumsal yönetim, çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Şeffaflığa, adil karar alma süreçlerine ve iletişime öncelik veren etkili kurumsal yönetim uygulamaları, örgütsel adalet algılarını geliştirebilir. Bu da çalışanların morali, bağlılığı ve genel

kurumsal etkinlik üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu değerlendirmeler göz önüne alınarak aşağıdaki *H<sub>5</sub> hipotezi* önerilmiştir:

*H<sub>5</sub>: Örgütteki kurumsal yönetim ile işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında ilişki bulunmaktadır.*

#### **1.1.3.6. Kurumsal yönetim ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılık için duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç bileşenli bir model önermiştir. Duygusal bağlılık, duygusal bağı ve örgütte kalma arzusunu ifade eder. Normatif bağlılık, kalmaya yönelik bir zorunluluk veya ahlaki sorumluluk duygusundan kaynaklanır ve devam bağlılığı, ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetlerden etkilenir. Araştırmalar, çeşitliliğe sahip bir yönetim kurulunun, özellikle de bağımsız yöneticilerden oluşan bir yönetim kurulunun, çeşitli paydaşların çıkarlarının dikkate alınmasını sağlayarak çalışanların duygusal bağlılığını artırabileceğini göstermektedir (Westphal ve Milton, 2000). Normatif bağlılık da yönetim kurulu kompozisyonundan olumlu yönde etkilenebilir. Bağımsız ve çeşitliliğe sahip bir yönetim kurulu genellikle etik karar alma ve paydaş refahına bağlılıkla ilişkilendirilir ve bu da çalışanların kuruma karşı görev ve sorumluluk duygusuyla uyumludur (OECD, 2004). Devam bağlılığı da yönetim kurulu kompozisyonundan etkilenebilir. Çalışanlar, yönetim kurulunun etik yönetişime ve şeffaflığa öncelik verdiğini algıladıklarında, işlerinde kendilerini daha güvende hissedebilir ve ayrılmanın algılanan maliyetlerini azaltabilirler (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütlerdeki ücretlendirme politikaları da örgütsel bağlılık tutumları ile yakından ilişkilidir. Adil ve şeffaf ücret politikaları dağıtımsal adalet algılarını güçlendirebilir (Carpenter vd., 2004).

Karar alma süreçlerinde ve iletişimde şeffaflık, örgütsel bağlılık tutumlarını önemli ölçüde etkileyen kurumsal yönetişimin temel taşlarından biridir. Şeffaf karar alma süreçleri daha yüksek düzeyde prosedürel adalet ile ilişkilidir (OECD, 2004). Çalışanlar kararların nasıl alındığını anladıklarında ve bilgiye erişimleri olduğunda, bu süreçlerde adalet algılamaları daha olasıdır.

Etkileşim adaleti de iletişimdeki şeffaflıktan olumlu etkilenir. Kararlar için net açıklamalar sunan ve çalışanları önemli konulardaki tartışmalara dahil eden kuruluşlar daha saygılı ve adil olarak görülmektedir (Colquitt vd., 2001).

Dağıtım adaleti, şeffaflıktan dolayı olarak etkilenmekle birlikte, çalışanlar kaynak tahsisi kararlarının nasıl alındığına dair fikir sahibi olduklarında da fayda sağlayabilir. Çalışanlar kaynak dağıtımının arkasındaki mantığı anladıklarında, adaleti algılamaları daha olasıdır (Meyer ve Allen, 1991).

Liderlerinin adil ve hakkaniyetli kararlar alacağına güvenen çalışanların kurumlarında adalet algılamaları daha olasıdır. Liderliğe duyulan güven, çalışanlar da dâhil olmak üzere tüm paydaşların çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri algısıyla yönetim kuruluna da uzanır (Westphal ve Milton, 2000).

Saygılı ve şeffaf iletişimi vurgulayan etkileşimsel adalet, örgüte karşı görev ve sorumluluk duygusunu teşvik ederek normatif bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir (Colquitt vd., 2001).

Sonuç olarak, kurumsal yönetim ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki karmaşık ve önemli bir ilişkidir. Yönetim kurulu yapısı, yönetici ücretleri ve şeffaflığı kapsayan kurumsal yönetim, çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılığı algılarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Adillik, şeffaflık ve etik karar alma süreçlerine öncelik veren etkin kurumsal yönetim uygulamaları örgütsel bağlılık tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu da çalışanların bağlılığı, kurumda kalmaları ve genel kurumsal performans üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Yukarıdaki değerlendirmeler göz önüne alınarak aşağıda yer alan *H<sub>6</sub> hipotezi* önerilmiştir:

*H<sub>6</sub>: Örgütteki kurumsal yönetim ile işgörenlerin örgütsel bağlılık tutumları arasında ilişkisi bulunmaktadır*

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu bilimsel çalışmada işgörenlerin örgütsel adalet duyguları incelenmiş, aile işletmelerinde devam bağlılığının sağlanmasına yönelik faktörler belirlenmiş, liderlik stillerinin kurumsal yönetim ilişkisi içerisinde işgören algısıyla, tutum ve davranışları hakkındaki veriler ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılık konusu çift yönlü bir etkileşimi ifade eder. Ve bu bağlılığı araştırmak için bir yandan liderlerin diğer yandan çalışanların bağlılık karşısındaki tutumlarını incelemek yerinde olur. Bu araştırmanın amacı, bir yandan çalışanların

örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılık tutumlarını irdelemek diğer yandan ise kurumsal yönetim bağlamında liderlik stillerinin bu kavramlara yansımalarına ışık tutmaktır.

Diğer taraftan, bilindiği üzere aile işletmelerinde orta ve üst yönetim kadrolar akrabalar arasından belirlenirler ve aile işletmelerinin çalışma planlamasında ne kadar adaletli bir yaklaşım içerisinde olduklarını ortaya koymak bu araştırmanın temel amaçları arasındadır. Yönetici- işgören ilişkisinde şeffaflık ve üst yönetici kadrosunun belirlenme şekli ve onların işletmenin verimliliğine olan etkilerinin incelenmesi de bu çalışmanın bir diğer amacıdır.

Bu çalışmada ayrıca, genel anlamda aile işletmelerinde yöneticilerin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve liderlik stili etkileriyle çalışarak, örgüt içi verimliliklerinin ve bağlılıklarının daha da artırılması yönünde bir kurumsal yönetim ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Aile işletmelerinin yapısal anlamda adillik anlayışlarının ve bağlılık derecelerinin birbirleriyle karşılaştırılması, onların bağlılık düzeylerinin ortaya konularak etki düzeylerinin tespit edilmesi ve etki düzeylerinin pozitif yönlü ya da negatif yönlü olup olmadığının belirlenmesinin, işletmelerin yönetsel açıdan değerlendirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Bu bilimsel çalışma literatürde var olan bir boşluğu kapatacak kapasiteye sahiptir. Bu araştırma sayesinde Türkiye'deki aile işletmelerinde kurumsal yönetimin işgörenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzı algısındaki değişim anlaşılacaktır.

### **1.4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışmada sadece Sivas ve Kayseri illerinde faaliyet gösteren ve kurumsal bir yapıya sahip olan aile işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile belli bir zaman diliminde yapılan anket sonuçları veri olarak kullanılmıştır. Bu yüzden hem zaman hem de yer olarak bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın kısıtlarının olması, onun sonuçlarının her ülke ve her zaman geçerli olmasını sınırlandırmaktadır.

## **2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu araştırmada yer alan kavramların araştırma öncesinde açıkça anlaşılması gerekmektedir. Dolayısıyla literatür taramasını gerekli kılar. Bu nedenle, bu bölümün konu başlıklarını kurumsal yönetim, liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık kavramları oluşturmaktadır.

### **2.1. Aile İşletmeleri**

Değişen ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve pazar dinamikleri gelecekle ilgili öngörülerde yetersizliği de beraberinde getirmektedir. Değişen pazar dinamiklerini göz önüne alarak, ünlü ekonomist Alvin Toffler (2008), dünyadaki değişimleri üç döneme ayırmıştır: on bin yıl önce tarımın başlamasıyla doğan birinci dalga, endüstri devrimi ile başlayan ikinci dalga ve şu an yaşadığımız dönemi içeren üçüncü dalga. Drucker (1995) ise farklı bir sınıflandırma yapar; ona göre M.Ö. 800’de başlayan ve 18. yüzyılın ortalarına kadar devam eden tarım çağı birinci dönemdi ve 1960’larda başlayan ve içinde bulunduğumuz ve daha da devam edeceği düşünölen bilgi çağı da ikinci dönemdir.

Küreselleşme ve teknolojinin yanında günümüz ekonomik yapısını da inceleyen Kotler (1999), ekonomideki denetimlerin kaldırılmasınının sebebini, çoğu zaman tekel olan koruma altındaki şirketlerin, rakiplerinin de aynı alanda faaliyet göstermeye başlaması ile açıklamaktadır. Daha iyi yönetilecekleri ve daha verimli olacakları düşüncesinden hareketle kamunun sahip olduğu işletmelerin özel sektöre devri ile gerçekleşen “özelleştirme”lerin de piyasaya farklı bir dinamizm getirdiği ortadadır. Bu piyasa içerisinde işletmelere her geçen gün yenilerinin eklendiği de görölmektedir. Bu bakımdan işletmelerin rakip sayısının da hızla arttığı ve rekabet yarışının hızlandığı da bir gerçektir (Çolakoğlu ve Gürdoğan, 2017).

Bu işletme türlerinden aile işletmeleri, hem yapısı hem de işleyişi açısından dikkat çekmektedir. Aile işletmeleri, büyüklükleri ya da çalışan kapasitesiyle değil işletme yönetiminin istikrarı ile varlığını sürdürebilen işletmelerdir. Diğer bir deyişle, aile birliği yönetim tarzını benimseyen tüm işletmeler (ister küçük, orta veya büyük

olsun) “aile işletmesi” dir. Dolayısıyla, ülkemizde varlığını devam ettiren ve KOBİ statüsündeki aile işletmesi niteliği taşıyan ve istatistiklerce ilk 500 büyük ölçekli işletme listesinde bulunan tüm özel kesim işletmeleri birer aile işletmesidir (Aile İşletmeleri 4. Kongresi, 2010: X).

Aslında tüm işletmeler; sürekliliklerini sağlamak ve hedeflerine ulaşabilmek için kendi sektörüne ilişkin, kuralcı, katılımcı, takipçi ve istikrarlı tutumlarla örülü politikalarını uygulayabilmelidir. Aile işletmelerinde görev yapan bireylerin farklı dönemlerde ortak tutum ve davranışsal olarak kendini hissettirmesi, onların aynı zamanda ortak kültürün birer elemanları olduğunun da göstergesidir. Her zaman yazılı plan veya politikalar olmasa da aile işletmelerindeki işleyiş daha çok sosyal ve psikolojik toplulukta yer alabileceğinden, bireyler arası etkileşim ve iletişim bu tür işletmelerde belirleyici rol oynamaktadır (Danes ve Olson, 2003).

Bu iletişim süreci, yönetici-çalışan ilişkisinde olası lider stilini de belirleyecektir. Bilindiği gibi liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinden farklıdır; yöneticiler akıl ve davranış ilişkisine odaklıdır, liderler ise duygu-düşünce ve yaratıcı olma merkezli insanlardır (Zaleznik, 2004).

Konusu, çalışma alanları ve konuları itibariyle işletmeler, farklı grup ve statülerde de hizmet üretebilmektedirler. Kendi içinde çok ortaklı aile işletmeleri de bunlardan bir tanesidir.

Aile işletmeleri; büyüklükleri, endüstriyel faaliyetleri veya yasal biçimleri farketmeksizin, dünyadaki en eski işletme türü olarak tanımlanabilir ve onlar tarihsel süreçte sosyo-ekonomik kalkınmada kilit rol oynar (Poutziouris, Smyrnios ve Klein, 2006).

Sektörde faaliyet gösteren işletmelere bakıldığında, aile işletmeleri ile ilgili akademik anlamda yapılan çalışmaların henüz başlangıç dönemlerinde olduğu söylenebilir. 1964 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan ve "Aile İşletmesi" olarak adlandırılan bir makale, bu konuda yazılan bilimsel çalışmaların ilki olarak bilinir (Donnelley, 1964). Konu ile ilgili bilimsel araştırmalar 1970'li yıllarda artmaya başlamıştır (Ayrancı, 2014). Sonraki yıllarda, Friedman (1991) ve Handler (1989) de dâhil olmak üzere birçok bilim insanı literature bu konuda önemli katkılarda bulunmuştur. Ve bu konunun önemi günümüzde artarak devam etmektedir.

Donelley (1964), makalesinde, aile işletmesini, "Bir şirket, bir ailenin en az iki nesli ile yakından özdeşleştiğinde ve o şirketin politikası, aile menfaati gözetmeye dayalı hedefleri de ortak olmak koşuluyla birbirlerini etkileme gücüne sahip olduğunda, bu ilişki, aile şirketi olarak kabul edilir" olarak tanımlamıştı. Günümüzde, aile işletmelerinin net bir tanımla açıklanması zordur. Aile işletmelerinde yaşanan bu belirsiz durum hem sahadaki teorik gelişmeler hem de olası disiplinler arası açıklamalar için bir engel oluşturmaktadır (Harms, 2014: 280). Avrupa Komisyonu, aile işletmesini, büyüklük derecesine bakılmaksızın, karar verme haklarının çoğunluğuna, firmayı kuranların aile içindeki konumuna, mülkiyet sahiplik durumlarına, karar alma haklarına, borsaya kayıtlı şirketler tanımına uyup uymamasına göre birtakım kriterler ile sınırlarını çizmeye çalışmıştır (European Commission, 2009).

Aile işletmelerinin akademik literatürdeki evrimi tamamlanmaya ve gelişimi ilerlemeye devam ederken, diğer taraftan da aile işletmelerinin başarıları ve başarısızlıkları da seyrini sürdürmektedir. Bu çalışma, aile işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörlerden en az birine ışık tutmayı hedeflemiştir. Dolayısıyla, çalışmanın nicel boyutunda, aile işletmelerinin sahiplerine odaklanılmıştır.

Aile işletmelerinde son derece kritik öneme sahip olan temel dinamiklerden biri, sahip ailedir. Başlangıç noktası olarak, tüm aileler birbirine benzese de, her aile içindeki değerleri, inançları, gelenekleri, dünya görüşleri ile kendi benzersizliğini yaratır. Sahip-ailenin doğasında sahip olduğu bu benzersizlik, yönettikleri aile işletmelerini etkilemektedir. Bu noktada kuşaklar arası işletmeler, işletme sahibi ailenin vizyonuna bağlı olarak, değerlerini gelecek nesillere aktarmak suretiyle aile ve işletme arasında bir miras oluştururlar. İşletme, bu miras üzerinde kendi karakteristik özelliklerini yansıtır. Bu nedenle, bu çalışmada, kuşaklar arası işletmelerde yönetim kavramı bir yönüyle sahip ailenin şirkete kattığı ruh ile açıklanırken, diğer yandan da bu etkinin adalet, liderlik ve bağlılık ekseninde çerçeve içine alınması amaçlanmıştır.

Nitekim ABD'de Ford, Türkiye'de Sabancı ve Koç işletmeleri örneğinde de görüldüğü üzere, özellikle dünyanın ve ülkenin lider işletmeleri konumunda olabilecek büyük işletmelerin hemen hemen birçoğu aileler tarafından yönetilmektedir (Çavuş, 2005). Konaklama, restoran, seyahat ya da ulaştırma hizmetleri veren birçok aile ya da akraba işletmelerini iş dünyasında görmek

mümkündür. Birbirlerinden farklı hizmet anlayışı ve algısı ile çalışan bu tür işletmelerde olası aksaklıklarda ayakta kalabilmelerinin yegâne unsuru “prensipler ve stratejik yönetim politikalarıdır” denilebilir. Anlaşılan o ki, uygulamada, teorinin aksine, yönetim prensiplerle ilerleyen ve takım çalışmasıyla sürdürülebilir bir oluşumdur.

Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmeleri konusu ile ilgili bir çalışma olan Eser ve arkadaşlarının (2012) ortaya koyduğu bir gerçeklik burada önem arz etmektedir. Bu çalışmaya göre yapılan bilimsel çalışma sonuçlarında Türk aile işletmeleri yeniliğe ve değişime daima açık olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan Avusturya ve ABD aile işletmelerine bakıldığında Türk aile işletmelerinin daha fazla risk aldığı ve daha az muhafazakâr oldukları görülmüştür.

Çalışmanın bu bölümünde, aile işletmesi ile ilgili temel kavramların anlamları ve onların diğer kavramlarla ilişkisi detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

## **2.2. Kurumsal Yönetişim**

Kurumsal yönetişimin tanımları oldukça değişkendir (Claessens ve Fan, 2003). Bu tanımlar, 1992’den bu yana ortaya konulan farklı yaklaşımlarla ifade edilmiş ve işletmelerin yönetimi ve kontrolü için politikalar oluşturmaya odaklanmıştır. Bu yaklaşımlar genellikle işletmelerin faaliyetlerini yatırımcılara tanıtmaya, yatırdıkları kaynakların karşılığını vermeye ve yönetim süreçlerinde verimliliğin ön planda tutulduğunu garanti etmeye yöneliktir (Claessens ve Fan, 2003; OECD, 2004).

Kurumsal yönetişim kavramı, kısaca, işletme ve onun hissedarları arasındaki ilişkileri düzenleyen, işletmenin stratejisini belirleyen ve denetleyen ilişkiler ağıdır. Kavramın ilgi alanı ise, işletmelerin ait olduğu çevrede var olan çıkar gruplarının eylemlerini de göz önüne alarak değerlendirilen tüm yönetim faaliyetleridir (Luo, 2005:2).

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TUSİAD) kurumsal yönetişimi, şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda kurum ve işletmelerin yönetme süreci olarak tanımlamaktadır (İşcan ve Kaygın, 2009).

Kurumsal varlıklarda gücün temsilcisi yönetişim’dir (Clarke, 2004:1), Dolayısıyla, yönetişim kurumsallık düzeninde amaçların elde edilmesindeki en temel araçtır

(Mallin, 2007: 5). Konusu itibariyle, yönetimin şirketin paydaşlarına hesap verebilirliğini açıklar (Epps ve Cereola, 2008).

1980 yılından itibaren serbest rekabet piyasa şartlarında kurumsallığın geliştiği ülkelerde kurumsal yönetim diğer değerlere öncü olmuş, onun değeri anlaşılmış ve bu kavramın temsil ettiği değerler son yirmi yılda OECD üyesi birçok ülkenin yönetim şeklini belirleyen bir konuma gelmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004).

Ülkelerin sosyo-ekonomik, siyasi, kültürel farklılıklarının yanı sıra yerel yönetim anlayışının farklılıkları da göz önüne alındığında, kurumsal yönetim, kavram ve konusu bakımından özellikle son yıllarda bazı kavram ve terimlerle yakınlık ve benzerlik göstermeye başlamıştır. Artan rekabet koşulları, küreselleşme, yabancı sermaye birikimi ve yatırımlarının artması kavramları bunlardan sadece birkaçıdır.

Bağımsız bir yönetim anlayışı olarak “kurumsal yönetim” kavramının evrimi, akademik bir disiplin olarak son kırk yıldan beri izlenmektedir (Denis, 2001) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirket skandalları ve şirket devlerinin çöküşü, yatırımlar konusunda artan farkındalık ve aktif kurumsal yatırımcıların sayısının fazlalığı, son yirmi yılda artan özelleştirme eğilimi, 1980'lerden bu yana birleşmeler ve faaliyete geçmeler yoluyla holdinglerin büyümesi, 1997 Asya Mali krizi nedeniyle Güneydoğu Asya'daki rekabet, sermaye piyasalarının operasyonel entegrasyonu, içinde bulunduğumuz milenyum sürecinde kurumsal yönetimin giderek daha fazla incelenen akademik konuya dönüştürülmesinin temelini oluşturmuştur (Becht vd., 2003). Bu konunun kapsamındaki büyük genişlemeler nedeniyle, kurumsal yönetim, hukuk, iş ve idarenin çok disiplinli bir bileşimi haline gelmiştir. Bunun yanı sıra dünya çapında ortak kabul görmüş bir tanımı olmayan iş etiği, muhasebe ve finans, örgütsel davranış, işletme yönetimi, ekonomi ve politika gibi alanlarda da ön plana çıkmıştır (Solomon, 2007).

Şen (2013), araştırmasında, kurumsallaşma, gelişmiş kurumsal yönetim ve işletme performansı arasındaki ilişkiye daha fazla önem vermekte ve araştırma alanına giren kurumların kurumsallaşmayı bir performans faktörü olarak kullanmasını sağlamaktadır. Ayrıca uluslararası kuruluşlar tarafından düzenlenen neoliberal (neo-kurumsalcı) yaklaşımların (temel kurumsal yönetim yaklaşımları) etkisi altındaki araştırmalarda temel kurumsal yönetim yaklaşımlarının kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki rolü incelenmiştir. Bu çalışmada yeni kurumsalcı yaklaşım

tutumunun işletme faaliyetlerindeki alt boyutları ilişkisinde davranışları konu alınmıştır.

Kurumsal yönetişimin liderlik tiplerine etkisi literatürde üzerinde nadiren durulmuş bir konu olmakla birlikte bu konuda yapılmış bilimsel çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu nadir çalışmaların birinde Akıncı (2011), kamu ve özel sektördeki yetersiz yönetim politikalarının, uluslararası finansal krizlerin ve iş tehditlerinin en önemli nedenlerinden biri olarak göstermiştir. Gelişmiş ülkelerde bu alanda önemli araştırmalar yapılırken, gelişmekte olan ülkelere yatırım yapılmadan veya kredi dağıtılmadan önce finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarına da önem verilmektedir. Bu nedenle “şeffaflık”, “eşitlik”, “sorumluluk” ve “hesap verebilirlik” ilkelerine dayalı “kurumsal yönetim”, işletmelerin iyi bir kurumsal imaj oluşturmaları ve kurumsal gelişimlerini sürdürmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Kurumsal yönetim; üst yönetim, çalışanlar, paydaşlar ve yatırımcılar ile organizasyon arasındaki ilişkileri düzenleyerek; menfaat sahiplerinin veya belirli grupların çıkarlarına zarar veren iş faaliyetlerinin önlenmesinde aktif rol oynayarak işletmelerin faaliyetlerini ve ortak amaçlarını sürdürmelerini sağlamaktadır.

Alphonse (1997), tarafından kurumsal yönetişimin çalışan performansına etkisini araştırmak için bir çalışma yapılmıştır. Keko İlça Sanayiinde (Keko Pharmaceutical Industries) çalışanlardan basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilenler bir ankete katılırlar ve görüşlerini belirtirler. Bu çalışmada anketin yanı sıra mülakat ve doküman incelemesi de yapılmıştır. Çalışma sonunda kurumsal yönetim, çalışanların birbiri ile uyumuna, verimliliğe ve etkinliğe yol açmaktaydı ve çalışanların performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurumsal yönetişimin liderlik stillerine ve iyi liderliğin de performansa etkisi kanıtlanmıştır. Yani kurumsal yönetişimin çalışan performansına hem direk hem de dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Azegele ve arkadaşları (2021), yaptıkları bir çalışmada, liderlik tarzının Kenya'daki sigorta şirketlerinin kurumsal yönetişimi ile çalışanların performansı arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Kenya'da Sigorta Düzenleme Kurumu (IRA) tarafından ruhsatlandırılmış elli iki sigorta şirketinde çalışan üst düzey yöneticiler ve çalışanlar üzerinde kesitsel anket tasarımı yöntemi ile yapılan anket sonucunda; liderlik tarzı Kenya'daki sigorta şirketlerinin kurumsal

yönetişimi ile çalışanların performansı arasında önemli bir aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür

Literatürde liderlik tiplerinin kurumsal yönetim üzerinde etkisi olduğuna dair birçok araştırma mevcuttur. Şöyle ki:

Yuliastuti ve Tandio (2020), karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderliğin kurumsal yönetim üzerine etkilerini araştırmıştır. Gianyar Regency'deki Village Credit Institution adlı kurumda 73 gönüllünün katılımı ile yapılan araştırma sonucunda; karizmatik liderlik stili ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkide örgüt kültürünün kısmi bir etkisi; dönüşümcü liderlik stili ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkide örgüt kültürünün tam aracılık etkisi olduğu yönündedir.

Kurumsal yönetişimin başlıca ilkeleri aşağıda açıklanmıştır:

### **2.2.1. Kurumsal yönetişimin başlıca ilkeleri**

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan yola çıkılarak kurumsal yönetim, “prensiplere ve kurallara dayalı firma yönetimi” olarak özetlenebilir. Kuralların uygulayıcısı ve belirleyicisi kamu otoritesi olmaktadır. Uyulması zorunlu ve tavsiye niteliği taşıyan usuller de iki kısım ile sınırlandırılmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri belirlenirken, bir kamu otoritesinin yanı sıra, sivil toplum kuruluşlarının da etkili olduğu söylenebilir. Ancak, en genel kabul görmüş tanımıyla, günümüz işletmecilik anlayışında kamu otoritesinin bu ilkeleri belirleyici olduğu gerçeğidir. Bu anlamda OECD ülkeleri kurumsal yönetim konusunda diğer ülkelere rehber olma özelliğine sahiptir. Geleneksel firma yönetiminin kurumsal yönetimden ayrıldığı en belirgin fark, onların “kararların belirleyici olduğu bir yönetim” düşüncesini benimsemesidir (Aktan, 2006: 5).

İyi bir işletme yönetişimi için; sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet gibi birtakım biçimsel kuralların olması gerekir. Ancak, iyi bir firma yönetiminde bu ilkelerin tam manada uygulanabilmesi için, bu kavramlara ek olarak, biçimsel olmayan kuralların olması gerektiği de bilinmelidir (Aktan, 2006:4). Bu ilkeler, kurumsal yönetim için siyasi, ticari ve kurumsal anlamda en geçerli ilkeler olarak bilinmektedir (Üzümcü, 2007:12-13). Kurumsal yönetim uygulamaları dünya genelinde, kültürel yapı, hukuksal bütünlük, insan unsuru ve işletme yapıları bakımından farklılıklar taşımaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2005).

Kurumsal Yönetişimin başlıca ilkeleri şunlardır:

-Şeffaflık

-Hesap verebilirlik

-Sorumluluk

-Adil yönetim (Hoştut, 2015).

Bu ilkelerin herbirisi uzun yıllarda edinilen tecrübeler sonucu şekillenmiş kurallar olduğu için ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir.

### **2.2.1.1. Kurumsal yönetim ve şeffaflık ilkesi**

Kurumsal yönetişimin temel ilkelerinden biri olan şeffaflık ilkesi, işletmelerin tüm faaliyetleri hakkında şeffaf olması ve kamuyu bilgilendirmesi anlamına gelmektedir (Baraz, 2007). Şeffaflık, örgüt içerisinde alınan kararlar, örgüt çalışanlarının davranışları ve genel işleyişi ile ilgili bilgilerin ulaşılabilir, erişilebilir ve anlaşılabilir olması ile ilgili bir süreç olarak da ifade edilebilir (Working Group Raporu, 1998).

Diğer taraftan kurumsal yönetişimin istenen başarıya ulaşması, örgüt içerisinde örgüt-içi iletişimin doğru bir şekilde uygulanması ile mümkündür. Bilgi akışının paydaşlara doğru bir şekilde aktarılmaması durumunda yaşanabilecek karmaşa, şeffaflığın gerekliliğini gösterir. Bu yüzden şeffaflık; başarılı olmayı hedefleyen örgütlerde kurumsal yönetim için bir zorunluluktur (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008).

Doğru zamanda, bilgilerin, tam ve doğru bir şekilde anlaşılabilir ve yoruma uygun olması, ulaşılabilirliğinin sağlanmış olması oldukça önemlidir. Bu bakımdan şeffaflık ilkesine göre kamuoyuna açıklanması gereken bilgileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktan, 2006: 47):

- a) Net ve açık bilgiler olması önemlidir.
- b) Eksiksiz olmalı ve tarafsızlık çerçevesinde arz olunmalı, faydalanacak kesimi yanıltmamalıdır,
- c) Kullanıcılar analiz yapabilmeli, bilgiler eksik olmamalıdır,
- d) Mali açıdan ulaşılabilir nitelikte olmalıdır,
- e) Erişimi kolay olmalıdır,

f) Bilgi istenilen zamanda erişime açık olmalıdır.

Bunların yanı sıra, kamu kurumlarına bildirilmesi gereken azami bilgilerin içeriği de önemlidir. İşletmenin denetime tâbi olan finansal bilgilerinin ve faaliyet raporlarının kamuoyuna açıklanması da şeffaflık ilkesi kapsamında uygulanmalıdır. Sunulacak bilgiler mutlak suretle denetime tâbi tutularak kaliteli muhasebe standartları esas alınmalı ve mali veya mali olmayan beyanlar denetime uygun şekilde açıklanmalıdır (SPK, 2011).

### **2.2.1.2. Kurumsal yönetim ve hesap verebilirlik ilkesi**

Hesap verebilirlik ilkesi, örgütlerin doğru ve yasal kimlik kazanması için farklı kurumlar tarafından yapılan baskılar sonucunda onların tutumları ile ilgili eksiksiz, doğru ve önyargıdan uzak bilgiyi topluma ve muhataplara ulaştırılması rolünü yüklenmesi, denetime açık bir duruma gelmesi için sorumluluk alması şeklinde tanımlanabilir (Apaydın, 2007). Bir başka açıdan ise, “Hesap verebilir olma durumu” anlamı taşıyan hesap verebilirlik; yönetimin iş gücü verimliliğinin ve sorumlulukların yerine getirilebilme düzeyini açıklayarak ispat zorunluluğu taşıması ve paydaşlarla denge – kontrol mekanizmasıyla çalışması şeklinde açıklanabilir (Yalçın vd., 2016).

Hesap verme sorumluluğu konusu, güç değiş-tokuşunu her iki taraf için de geçerli kılmayı ifade eder. Gücü aktaran tarafa karşı alıcı taraf da aitlik ve yetkinlik gibi konularda sözler vermeyi üstlenir. Yetki devri konusuyla ilgili etkinlik ve verimlilik kavramlarının yanı sıra örgüt faaliyet raporlarının oluşturulma sürecini ve bunların disiplinli bir biçimde yapılması yükümlülüğünün de gerekliliğini belirtir (Aydemir, 2005). Paydaş ve yönetim birimlerinin sorumluluk sınırlarının belirtilmesi, istek-ihiyaçların sıralı bir şekilde bildirilmesi, nihai kararlara ilişkin yönetsel kurulların ilgili makamların takibine sunulması gibi işler yine hep hesap verebilirlik ilkesi kapsamındadır (Millstein, 2000). Aynı zamanda, kat’i olarak alınan kararların eksiksiz ve tam olduğunun ispatı ile üstlenilecek sorumlulukların alınması gerekliliği de hesap verebilirlik ilkesiyle ilişkilidir (Tuzcu, 2003).

Şeffaflık ilkesi ile hesap verebilirlik ilkesi çoğunlukla birbirleriyle karıştırılan kavramlardır. Şeffaflık ilkesi işletmenin operasyon öncesi, operasyon süreci ve operasyon sonrasındaki hareketlilikle ilgilenirken, hesap verebilirlik ilkesi sadece operasyon sonrası ile ilgili bir ilkedir.

Tepe yöneticiler paydaş grup ve hissedarlara karşı sorumlu olduklarından “hesap verilebilirlik” ilkesinin sağlıklı yürütülebilmesi için yöneticilerin esnek tutumları dahi göz ardı edilebilir, ilgili tarafların yönetim kurulunca bilgilendirmesi gerekir. Aksi durum sözkonusu olduğunda, karar organının bozulması ve sonunda yönetim boşluğunun oluşmasına sebep olur. Diğer bir deyişle, yönetim kurulu ile tepe yönetimin ilişkisinde etkin bir işbölümünün varlığı kurumsal yönetişimde hesap verebilirlik ilkesi için bir gerekliliktir. Bu bakımdan kurumsal yönetişimde işletme ile ilgili işleyişi ilgilendiren raporlar, şifreler, örgütün yapısı gibi düzenlemeler fazlaca yer tutmaktadır.

Hesap verebilirlik ilkesinin önemi, kurumsal yönetişim ilkeleri içinde yer alan tüm ilkeler ile paydaş çıkarlarını koruyucu etki göstermesidir. Yani bu ilke bir nevi kalkan görevi üstlenmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi araçları, kurumsal yönetişimde şöyle açıklanmaktadır (Üzümcü, 2007:26):

- (a) Dâhili kontrol mekanizmasının düzenli olarak kontrol edilmesi,
- (b) Rutin bir şekilde denetim yapılarak takip edilmesi,
- (c) Finansal raporların şeffaf ve açık bir şekilde rutin olarak analiz edilmesi,
- (d) Denetimcilerin bağımsız bir komisyondan oluşturulması,
- (e) İşletmenin güvenilirliğinin takibi.

### **2.2.1.3. Kurumsal yönetişim ve sorumluluk ilkesi**

Yönetim kurulu, işletme faaliyetlerinden, karar ve seçimlerinden birinci derecede sorumlu organdır. İşletmelerin iyi bir şekilde yönetilmesinin, yönetim kurulunun sorumluluklarını tam ve eksiksiz yerine getirmesiyle mümkün olabileceğini belirtir (Aktan, 2006:20).

Parasal raporlar üretmek, işletme operasyonunu yönetmek, ilgili yasalar gözetiminde uygulanabilirliği sağlamak, yöneticilerin sorumluluklarından sadece birkaçıdır. Yazılı olmayan soyut birtakım uygulamalar da gerekliliktir. İşletmelerde, toplum beklentilerini ve taleplerini en üst seviyede tutarlı olarak sorumluluk alarak yerine getiren taraf, hissedarlarıdır. İşletmelerin uzun ömürlü olması, kazanılan deneyim ile performansın yeterliliğine bağlı olmaktadır (Wetherell, 2002).

Sorumluluk ilkesi, ilgili mevzuat ve sosyal ahlaki değerleri karşılayan kurumsal faaliyetlerin ve davranışların uyumu olarak ifade edilebilir (TÜSİAD, 2002). Bu, şirketin yasal kişiliğinin kararını ve eylemlerini, şirketin yönetim kurulunun ve yöneticilerinin kararını ve eylemini bağdaştırmak anlamına gelmektedir (Aktan, 2006:20). Aynı zamanda sorumluluk ilkesi, işletme yöneticilerinin işletme adına geręekleřtirdięi tüm hareketliliğinin uygunluğunu ve işletmenin tüm anaşmalarının denetimini de ifade etmektedir (SPK, 2005). İşletme yetkililerinin sorumluluğa tâbi olanların, yapılan işlerin sonuçlarından da sorumlu tutulmalarını zorunlu kılmaktadır (Doğan, 2007: 23).

Başka bir açıdan bakıldığında bu ilke, işletme yöneticilerinin yönetim kurulu, paydaşlar ve denetim yetkilileri arasındaki dağılım eşitlikçi olmasını ifade etmektedir. Kısacası, yanlışları cezalandırırken doğrulara yönelten bir kontrol sistemidir. Yani, en temel sorumluluğu, işletmeye uygulanabilir hedefler belirlemek ve bunların uygulanmasını sağlamaktır. Sorumluluk ilkesi, işletmelerin, yasal ve toplumsal değerleri taşıyan düzenlemelerin uygunluğunu güvence ile korumaya çalışır. Sorumluluk ilkesi, işletme faaliyetlerinin her aşamasından özellikle sonuçlarından sorumlu tutulması gerekliliğini bildirir (Tuzcu, 2003).

#### **2.2.1.4. Kurumsal yönetişim ve adil yönetim ilkesi**

Tüm hissedarların haklarının korunmasını ifade eden ilke, adil yönetim ilkesidir (TÜSİAD, 2002). Bu ilke, işletme yöneticilerinin alacakları kararlar dâhil olmak üzere, tüm kesimlerle eşit mesafede durmayı ve işletmenin geleceğini güvence altında tutmayı gerektirecek tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmeyi bildirir (Doğan, 2007: 40). Kurumsal yönetişim ilkeleri kapsamında yer alan “adalet” ve “eşitlik” ilkesine istinaden işletmedeki azınlık ve yabancı paydaşlar dâhil tüm ortak güçlere eşit davranış yapılmasını öngörür. Dolayısıyla, bu ilkeye göre, tüm hissedarlar oy hakkına sahip olmalı, türdeş hissedarların hepsi eşit hakları elde etmeli ve aralarında hiçbir ayırım olmamalıdır. Plan dışı bir değişiklik durumunda, konu, mutlaka hissedarların oylamasına sunulmalıdır. Herhangi bir bilgi sızdırılması gibi manüpülatif reaksiyonlar yasaklanmalıdır.

Bir diğer açıdan bakıldığında, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin herhangi bir çıkar sağlayıcı hareketi veya işletmeye kriz yaratacak ya da riske atacak işlemleri yapmaması, gerektiğinde tüm işlemleri kamuya açıklaması zorunluluğu vardır

(Aktan, 2006:20). Kısacası, bu ilke, hissedarların haklarını korumakla birlikte yapılan sözleşmelerin kaynaklarını da elde etme olarak açıklanabilir.

Daha kapsamlı olarak ifade etmek gerekirse, ortaklar arasındaki ilişkilerin, sözleşmelerin, yasal yollardan tanınan hakların gerekli şekilde korunması, hissedarlar arasında herhangi bir ayrımcılık gözetilmesinden sakınılması, çıkar çatışmalarının engellenmesi durumudur adil yönetim ilkesi (Paslı, 2004:75). Bu ilke, belirlenmiş olan birtakım hakların hissedarlar tarafından kabulü olarak da tarif edilebilir.

### **2.3. Liderlik Stilleri**

Liderlik hem çok bilinen bir kavram hem de farklı alanlarda da tanımlanabilen bir kavramdır. M.Ö. 6.yüzyıla döneminde Sun Tzu' nun "Savaş Sanatı" adlı eseri olan ve savaş tekniğini anlatan liderlik konusu tarihsel olarak ve önemi açısından da çok eski dönemlere ait olduğunu bildirmektedir. En kısa tanımla insanın amaçlara ulaşmasında verilen çabayı ifade etmektedir. Literatürde liderlik konusunda birçok araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Bunlar Davranışsal Yaklaşımlar (Kurt Lewin' in ayrımı, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Mc Gregor' un X ve Y teorileri, Likert' in Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton' un Yönetim Biçimleri Matrisi), Özellikler Yaklaşımı, Koşul Bağımlılık Yaklaşımları ( House ve Evans' in Yol Amaç Teorisi, Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli, Reddin' in 3 Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard' in Durumsallık Teorisi, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik) yaklaşımları olarak sıralanabilir. Aynı zamanda tek kelimeyle liderler umut kavramıyla da örtüşmektedir denilebilir (Akçit ve ark., 2018).

Özellikler teorisinde, sıradışı insan tipi olan, lider sayılan bireylerde görülen özellikler akıl ve zeka seviyelerinin üstün olması, dış görünüşteki fiziksel farklılık ve karizma, daha dinamik ve enerjik hareketler gibi birçok özellikleri de kapsamaktadır. 1940' larda Down' un savunduğu "büyük adam teorisi" bireylerin sürekli diğerlerinden daha üstün olduğuna inanılan azınlık grubu takip ettikleriyle ilgili olan yaklaşımdır (Hersey ve Blanchard, 1995).

Özellikler yaklaşımının aksine John Kotter; liderliğin bilinenin aksine karizma yada üstün zekayla herhangi bir ilgisinin olmadığı yönünde farklı düşünce biçimiyle ele

almıştır. Bu gibi farklı yaklaşımlarla farklılıklar ortaya koymuşlardır (Kotter, P. John,1999).

Liderlik konusu ile ilgili, etkisizliği, yokluğu veya toksik olduğu durumlarda, insanlar, kuruluşlar, topluluklar ve hatta toplum yapısı bu durumdan en yıkıcı şekilde etkilenebilir (Gandolfi ve Stone, 2016). Liderlik başarısızlıkları da en az başarı kadar dikkatle takip edilmektedir ve bazen istisna değil kural gibi görülmektedir.

Liderlik konusu ile ilgili üç önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; insan, etkime ve gaye'dir. Liderlik bir örgütü ya da topluğu bir şeyler yapmaya zorunlu kılar. Etkime sayesinde yani gayelere ulaşma çabasıyla onlarda duygusal ve güdüsel bir davranışa yol açar ki, onlar bir gayeye ulaşılabilirsin. Liderlik, gayeye ulaşabilmede, bireyleri etkileyebilme sanatı veya etkileyebilme yeteneği olarak da ifade edilmiştir (Daft, 2008:46-48).

Liderliğin sayısız tanımı vardır. Liderliğin ve seçilen liderlik tarzının öneminin doğru bir şekilde anlaşılması, bu çalışmanın etkinliğini daha da artıracaktır. Aşağıda bahsi geçen beş temel konunun birleşiminin, liderliğin güçlü bir tanımını oluşturduğunu ileri sürmektedir (Gandolfi, 2016). Bunlar;

- (i) bir veya daha fazla lider olmalıdır,
- (ii) liderliğin takipçileri olmalıdır,
- (iii) meşru olmalıdır,
- (iv) eylem planı olmalıdır,
- (v) amaçları ve hedefleri olmalıdır.

Liderlik, örgütün misyonunun ve vizyonunun nihai başarısında insanların rolü hakkında derin bir anlayışı gerekli kılmaktadır (Gandolfi ve Stone, 2016). Bu, liderliği teorik bir alandan çok somut ve pragmatik bir alana taşımaya yardımcı olmanın yanı sıra liderlik stillerinin tanımıyla arasındaki bağlantıya da ışık tutmaktadır.

Bir liderlik stilinin anlamı konusunda, genel bir anlayış ve fikir birliği olduğu, hatalı olduğu ve liderlik konusundaki daha geniş tartışmaya iyi hizmet etmediği neredeyse unutulmuş bir varsayımdır. Bu tür bir netlik eksikliği, liderlik konusunda oldukça farklı görüşlere katkı sağlıyor olabilir (Gandolfi, 2016).

Liderlik insanoğlunun uzun yıllar boyunca ilgi alanında olan bir özellik olarak bilinmekle beraber sıradışı liderin şahsiyetlerinin insanlar tarafından ilgi odağı olmaları ve insanların hayranlık duymaları şaşırtıcı olmamaktadır (Brooks, 1996:7). Toplumsal bir etki süreci her ne kadar insanlığın başlangıç noktası olsa da, onun evrensel bir olgu olduğu da bir gerçektir. Liderliğin uygulanışı ve stili yönünden toplumsal ve kültürel anlamda farklılıklar veya değişkenlikler olduğu görülebilir. Sonuçta, liderler stil ve istekler konusunda belirleyici olamazlar; onların seçimlerini belirleyen unsur kültürel ortamdır.

Dünyada, 20. yüzyılın başlarından bu yana yönetimin, farklı liderlik aşamalarından geçtiği düşünülmektedir (Buchanan, 2013). Konu ile ilgili olarak 1980'lerde hâkim olan "komuta ve kontrol" açıklaması bulunmaktayken, bunu 2000'lerin ortalarına kadar "güçlendir ve izle" ve son olarak "bağla ve güçlendir" yorumu takip etmiştir. Günümüz işletmecilik anlayışında, evrensel olarak her ne kadar geçerli olmasa da, ortaya çıkan farklı liderlik stillerine dair üst düzey bir açıklama sunmaktadır. Buna göre erken liderlik teorileri, iyi liderliğin bazı özelliklere dayandığı varsayımında bulunmuştur. Bu da, liderliğin doğuştan gelen ve sonradan kazanılması zor olan bir özellik olduğu fikrine yol açmıştır (Shazia vd., 2014).

Gözen (2018), araştırmasındaki temel faktörler göz önüne alındığında, yönetimle herhangi bir ilgisi olmayan yatırımcılar, yönetim sorunları, liderlik eksikliği, planlama yanlışları, iletişim yokluğu, stres yönetiminin olmayışı karşılıklı saygının olmaması, kaynak eksikliği, zayıf karar alma, zayıf çatışma çözümü ve çalışanlar arasındaki güven sorunu gibi konular aile işletmesinde işletmenin başarısızlığına yol açan faktörlerden bazıları sonucunu vermektedir.

Liderlik olgusu ile ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda gerek istatistiksel gerekse matematiksel modellerle birçok ölçüt geliştirilmiştir. Her bir çalışma, liderlik konusunu farklı boyutlarda ele almış ve bilinen önemli klasik yaklaşımlar olan durumsallık/olumsallık yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım (Stodgill, 1974:71) haricinde, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, etkileşimci liderlik yaklaşımı ve karizmatik liderlik yaklaşımları da üzerinde en çok çalışılan liderlik tipleri olmuştur (Bhargavi ve Yaseen, 2016). Literatürde her üç liderlik tipi de karizmatik liderlik temelinde birleşmektedir (House ve Howell, 1992).

Literatürde konuyla ilgili en fazla araştırma yapılan liderlik stilleri şu şekildedir:

### **2.3.1. Otoriter liderlik**

Otoriter liderin üstün ve kapsayıcı bir güce sahip olduğu ve takipçilerden herhangi bir onay almadan kararlar aldığı bir liderlik sistemidir (Pearce ve Sims, 2002). Bu tür yönetim tarzında lider karar verme sürecinde tam kontrole sahiptir ve aldığı kararlara tüm çalışanların harfiyen uymasını bekler.

Pearce ve Sims (2002), otoriter liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

-Merkezi karar alma: Bu tür liderler tüm kararları herkesten bağımsız olarak, kimseden onay almazlar.

-Doğrudan denetim: Bu tür liderler çalışanlarını sıkı bir şekilde denetler veya görev verdiği kurul veya kişilere denetim yapar.

-Sınırlı bireysel özerklik: Bu tür liderler, çalışanların kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmasını bekler, çalışanların inisiyatif almasını istemez.

-Otoriter Kontrol: Bu tip liderler, ekip üzerinde mutlak kontrole sahiptir ve ekip üyelerinin talimatlara yorum yapmadan uymasını bekler.

Bu bağlamda aile işletmesi yöneticilerinin örgütsel adalet anlayışına etki eden liderlik stillerini açıklamak mümkündür.

### **2.3.2. Demokratik liderlik**

Literatürde genel olarak “katılımcı liderlik” olarak da adlandırılan demokratik liderlik, liderin ekip üyelerini karar alma sürecine dâhil ettiği, organizasyon içinde açık iletişimi teşvik ettiği, önemli konularda fikir birliği aradığı bir liderlik yaklaşımı türüdür (Yukl, 2013:13). Bu yaklaşımda bir lider, ekip üyelerinin fikirlerine değer verir ve onları organizasyonun hedeflerini, stratejilerini ve operasyonlarını şekillendirmeye yönlendirmektedir.

Lider tipleri ile ilgili yaptığı çalışmalarda Kurt Lewin demokratik lider tipine ilişkin, özellikle demokratik lider tipi özelliklerine sahip bireylerin düşünce ve kararlarını takipçileriyle paylaşmaları halinde örgütün daha enerjik ve daha esnek olup bir o kadar da hızlı karar alabilme yetisine hâkim olduklarını ve çok daha verimli ve kaliteli işler üretebilme şansını yakalayabildiklerini savunmuştur (Akçit, ve ark., 2018).

Avolio ve Bass (2004), demokratik liderliğin özelliklerini şu şekilde özetlemişlerdir:

-Kapsayıcı kararlar verme: Demokratik liderler, farklı bakış açılarının önemine inanır ve ekip üyelerini karar alma sürecine dâhil etmeye çalışır. Konu ile ilgili açık tartışmaları teşvik ederler, fikirleri dinlerler ve nihai kararları vermeden önce birden fazla bakış açısını dikkate alırlar. Bu sayede diğerlerine göre daha kapsayıcı karar verme yeteneğine sahip olurlar.

-Vizyon ve Hedefleri paylaşma: Bu tür liderler, ekip üyelerini organizasyonun yönünü belirleme sürecine dahil ederek ortak bir vizyon ve ortak hedefler geliştirir. Bu, ekip üyeleri arasında organizasyonu sahiplenme ve organizasyona bağlılık duygusunun oluşmasına ve gelişimine yardımcı olur.

-Destekleyici İletişim: Demokratik liderler ekip üyeleriyle daima iletişim halindedirler. Bir karar veya eylem sonrası çalışanların geri bildirimlerini dinlerler, ona göre eylem planlarını gerekirse revize ederler.

-Yetkilendirme ve Özerklik: Bu tür liderlerle çalışanlar inisiyatif alma, karar verme ve problem çözmeye katkıda bulunma konularında yetkilendirilirler. Bu özerklik onların motivasyonunu artırarak organizasyonun başarısı için sorumluluk alma duygularını teşvik eder.

-Güven ve Saygı: Bu tür liderler organizasyon içinde saygı ve güveni artırma adına farklı yetkilerinden vaz geçebilirler.

Hız belirleyici liderlik, liderlerin hem kendileri ve hem de takipçileri için yüksek performans standartları belirledikleri bir liderlik sistemidir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013:80). Bu tür liderlikte önde gözüken insanlar davranış ve eylemlerinde mükemmelle yakındırlar ve takipçilerinin de kendileri gibi olmasını beklerler.

Goleman, Boyatzis ve McKee (2013:89), hız belirleyici liderliğin temel özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

-Yüksek performans beklentileri: Bu tür liderler kendileri mükemmeliyetçi oldukları gibi birlikte yol aldıkları insanların da benzer davranışlar sergilemesini beklerler.

-Örnek olma: Bu tür liderler her konuda takipçilerine örnek olurlar.

-Sonuçlara güçlü vurgu: Bu tür liderler için sonuç oldukça önemlidir ve bu sonuca ulaşmak için önceden bir tarih belirlerler.

### 2.3.3.Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlerin kişisel nitelikleri, vizyonları ve iletişimleri yoluyla takipçilerine ilham verdikleri ve takipçilerini motive ettikleri bir yaklaşım türüdür (Conger ve Kanungo, 1998). Bu tür liderler genellikle sıradışı yeteneklere ve insanları kendine çeken bir özelliğe sahiptirler.

Conger ve Kanungo'ya (1998) göre bu liderlik yaklaşımının temel özellikleri şunlardır:

-Karizmatik varlık: Bu tür liderler, özgüven ve yetenekleri sayesinde etrafındakileri etkileme gücüne sahip insanlardır.

-Vizyoner liderlik: Onlar başkalarında nadiren bulunan bir vizyona sahiptir ve bu sayede takipçilerine yeni ufuklar gösterirler.

-İkna edici iletişim: Başta güzel hikâyeler anlatmak olmak üzere onların ikna edici yöntemleri vardır.

-Kendine güven: Bu tür liderler genellikle güçlü bir özgüvenleri vardır ve her hadisenin olumlu tarafını görebilirler.

Delegatif liderlik olarak da adlandırılan “bırakınız yapsınlar” tarzı liderlik, liderin sınırlı müdahaleci bir yaklaşıma sahip olduğu ve takipçilerin karar almasına izin verdiği bir liderlik türüdür (Vecchio vd., 2010).

“Bırakınız yapsınlar” tarzı liderliğin temel özellikleri şunlardır:

-Hatalar normaldir: Bu tür liderler yanında bulunanların hata yapmasını doğal karşılarlar ve bu yüzden her hata ceza ile karşılık bulmaz.

-Lider sorumludur: Her ne kadar üyelere özgürlük tanınsa da iş sonunda sorumluluk liderin omuzlarındadır.

-En az müdahale: Bu tür liderler karar alma süreçlerine nadiren katılırlar ve çalışanların sorumluluk almasını desteklerler.

-Takipçilerin yeteneklerine güven: Bu tür liderler takipçilerinin yeteneklerine ve sağduyularına güvenirler.

-Doğrudan kontrolün olmaması: Bu tür liderler karar mekanizmasında yer almadıkları gibi kontrol ve denetleme mekanizmasında da görev almaya isteksizdirler. (Vecchio vd., 2010).

Ayrıca, bir örgütün geçiş sürecinde, olası inişli çıkışlı evresinde karizmatik liderlik tarzının daha fazla görüldüğünü söylemek mümkündür. Özellikle ülke yönetiminin kriz evrelerinin ya da başarısızlık gibi durumlarında ve buna bağlı olarak da birtakım toplumsal geleneklerin ve inançların yeni baştan hatırlanıp tekrar düşünülmesine ortam sağlar. Dolayısıyla karizmanın seçkinliğinin ve öneminin artmasına sebep olur. Böylesi bir durumda karizmatik lider hem varlığını koruyabilmek hem de kendi ideolojisinin devamı için yeni bir örgüt oluşumu eğilimine girmesi şeklinde açıklanabilir (Gökkaya, 2005;26).

#### **2.3.4. Dönüşümcü liderlik**

Bir liderin etrafında bulunanlar için yeni hedefler ve beklentiler belirleyip onları elde etmek için o insanları olağanüstü performans göstermeye motive ettiği, teşvik ettiği ve hatta zorladığı bir liderlik türüdür. Bu tür liderler etrafındaki insanların kişisel gelişimlerini en üst düzeye çıkararak onların güç ve yeteneklerini örgüt veya işletmelerin yararına kullandırma yönünde hareket eder (Collins, 2014).

Dönüşümcü lider, peşinden gelenleri kusursuz sonuçlar elde edebilmeleri için sürekli onları teşvik edici ve ilham verici (dönüştürücü) kişidir (Robins ve Coulter, 2005:305). Bu liderler takipçilerini geliştirici rol oynayarak olabilecek olumsuz durumlara onların farklı bakış açısı ile yönelmeye çaba sarfetmeleri gerektiğini, bireysellikten ziyade takım çalışmasına yönelik duygularla hareket etmenin doğru olacağı düşüncesini kazandırmaya çalışır (House ve Howell, 1992).

Bass ve Riggo (2006:57), dönüşümcü liderliğin temel özelliklerini şu şekilde belirlemişlerdir:

-Dönüşümcü liderler vizyonerdir: Bu tür liderlerin neyi başarmak istediklerine dair net bir fikri vardır ve bunu etrafına gösterirler.

-İletişim becerileri yüksek seviyededir: Bu tür liderler, belirledikleri idealleri ve o ideallere ulaşmalarını sağlayacak stratejileri takipçilerine etkili bir şekilde ifade edebilen iyi iletişimcilerdir.

-İlham verici ve motive edicidirler: Dönüşümcü liderler, geleceğe yönelik idealleri doğrultusunda ikna edici bir tarzları vardır. Takipçilerine ilham verir ve onları sık sık motive eder ve onlar için olumlu ve motive edici bir ortam oluştururlar.

-Değişimcidirler: Dönüşümcü liderler yer türlü değişime ve yeniliğe açık olan insnalardır.

-Empatiktirler: Bu tür liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını ve endişelerini daha onlar söylemeden anlarlar.

-Entellektüel teşvik: Onlar statükoya meydan okurlar ve takipçilerini düşünmeye sevk ederek bilgi birikimlerini artırırılar.

### **2.3.5. İşgördürücü liderlik**

Bir diğer adı etkileşimci liderlik olan işgördürücü liderlik konusu, gelenekçi ve geçmişin birikimini bünyesinde taşıyan bir anlamı ifade etmektedir. Çalışan-lider ilişkisinde karşılıklı görev, sorumluluk, performans beklentisi, itaat ve sonuçlarına göre kazanılacak ödüller dahi çok yalın ve açık bir şekilde belirtilmektedir (Luthans,1995:357-358).

Luthans (1995) 'e göre işgördürücü lider anlayışında olan liderlerin taşıdıkları davranışsal özellikler şu şekilde sıralanabilir:

-İşgördürücü liderlik stilinde; liderler işletme içerisinde takipçilerinin yerine getirmesini öngördükleri görev ve çalışmaları uygulayacakları çalışma tarzı doğrultusunda açıklamaktadır. Bu, güven faktörünün en önemli koşulu durumundadır. Çünkü örgütün başarısı ve devamlılığı buna bağlı olmaktadır şeklinde bir anlayışal hareket edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

- İşgördürücü liderlik yaklaşımında liderler, takipçilerden yaratıcı olma, yenilikçi düşünce biçimi gibi özellik beklentisinde olmazken, takipçiler de bunun yansıması olarak liderin beklediği ve istediği davranışlarda bulunmaktadırlar.

- İşgördürücü liderlik anlayışında; liderler, yetkilerini ödül ve ceza olmak üzere iki şekilde kullanmaktadırlar. Bu anlayıştaki liderler, yalnızca takipçilerin beklenmedik durumlar ile karşılaştıkları zamanda ya da önemli bir mesele olduğunda liderlerinden yardım talebinde bulduklarında harekete geçerler. Yani etkileşimci liderler, örgütsel kurallardan ve standartlardan sapmaları düzeltmek amacıyla devreye girerler,

Etkileşimci liderlik stili de yaygın bir tarzıdır ve bu tarz bir liderlikte ödül-ceza işlerliği sağlanır. Bu, mevcut durumu kanıksayan ve ileriye dönük değişimlere

odaklanmayan lider tipidir. Bu yaklaşımın model liderleri, takipçilerini izleyerek onların yaptıkları hataları veya eksiklikleri bulma eğilimindedirler. Kriz yönetimini başarılı bir şekilde yöneten, çözüm odaklı düşünen ve güçlü yanları olan lider tipidir (Odumeru ve Ogbonna, 2013).

Bass ve Riggio (2006: 67), bu tür liderliğin özellikleri ise şu şekildedir:

-Açıkça tanımlanmış beklentiler oluşturma: Bu tür liderler çevresine ve takipçilerine açık beklentiler oluşturur ve herkesin bu beklentileri doğru olarak anlamasını sağlar.

-Koşullu ödüller belirleme: Önceden belirledikleri beklentiler doğrultusunda bu tür liderler, belirlenen performans hedeflerinin tutturulmasına dayalı olarak, takipçileri için bazı ödüller ve cezalar belirlerler.

-Değişim ilişkisi: Bu liderlik tarzı, iyi performansın ödüllendirildiği ve kötü performansın cezalandırıldığı bir değişim ilişkisine dayanır.

-Performansın izlenmesi: Bu tür liderler hedef doğrultusunda ilerlemeyenlerin sapmalarını inceler ve onları diğerlerinin yanına çekmeye gayret ederler.

-Hedef odaklı yönetim: Bu tür liderler belli hedeflere ulaşmaya odaklanır ve bu şekilde takipçilerini yönetirler.

İşgördürücü liderlik, özellikle liderin tutum ve davranışlardan doğan sonuçlara odaklıdır. Çünkü liderin içinde bulunduğu durum kendi işlevselliğini belirler Tüm amaçlara ulaşmada en önemli faktör “eksik olan” ın fakat ihtiyaç duyulmanın sağlanması düzlemine dayalıdır. Dolayısıyla lider eksiklikleri tespit edip tamamlamaktan sorumlu kişidir. Bu anlamda takipçilerin ihtiyacının ortaya çıkmasında çevre faktörü, takipçilerin motivasyonu ve görev gibi bileşenler sıralanabilir. Liderin asli görevi de takipçilerin ihtiyacı olan bu bileşenleri bulup tamamlamaktır (Tandoğan, 2002).

Kısaca, takipçiler ve lider arasındaki bağ, karşılıklı güven ve gereklilik zerine kuruludur. Takipçiler liderin isteklerini yerine getirme sorumluluğunun bilincindeyken liderler de takipçilerinin beklenti ve isteklerini karşılama yükümlülüğü taşırlar (Kâhya, 2013).

### **2.3.6. İlişki odaklı liderlik**

Çalışanların performansını artırıcı ve motivasyon sağlayıcı birçok faktörü ön planda tutarlar. Çalışanlarının kişisel gereksinimlerini dahi önemserler. Ekip çalışması ve işbirliğine teşvik edici çaba sarfederler. Personelin duygusal açıdan tükenmiş, üzgün, işten ayrılmaya niyetli, problemlili ve karamsar olmaması için mümkün olan ihtiyaç ve isteklerini yapma eğilimi gösterirler (Graen ve Uhl-Bien,1995).

Bu tür liderler takipçilerinin morallerini sürekli yüksek tutmaya ve onların güvenini kazanmaya çalışırlar. Öyle ki, onların motivasyonunu sağlamak için hedeflerden kısa süreli sapmalara bile göz yumarlar ve bu da onların takipçilerinin davranışlarında ve bünyesinde bulunduğu örgütte olumlu tepkilere neden olur (Barutçugil, 2006:303). Onlar, çalıştıkları insanlar önem verdiklerini onların çalışmalarına destek olarak gösterirler. Diğer bazı liderlerin aksine, bu tür liderler astları ile samimi ilişkiler kurarak işyerindeki gerilimi azaltırlar (Eren, 2007:438).

### **2.3.7. Açık liderlik yaklaşımı**

Açık Liderlik yaklaşımı ile Li (2010:47), liderlikte iletişim yöntemi, kaynakların toplu kullanımı, topluluklara ya da gruplara dâhil olabilme yöntemi, bilgi paylaşımları, bilgilerin ve konuların güncelliği gibi temalara vurgu yapmıştır. Uslu (2016) çalışmasında, açık liderlik yaklaşımının donanımlı çalışanlar ile hem demokratik hem de pozitif bakış açısı ile yetki devrinde adalet duygusuyla üreten bir yönetici liderlerin varlığını işaret etmektedir.

Yine, Uslu (2017)'ya göre, ülkemizde diğer liderlik stillerine bakıldığında, "Açık" ve "İlişki Odaklı" liderlik stilleri çok daha az yaygın olsa da, bu tür liderlerin girişimciliği artırıcı ve yenilikçi olduğunu belirtmiştir. O, ayrıca, Türkiye' deki işletme sektöründe örgütlerin gerek kurum kültürü olarak ve kurumsallaşma düzeyi açısından gerekse kamu sektörünün daha alt seviyede tercih edilen liderlik yaklaşımlarının gölgesinde kaldığı yönünde literatüre vurgu yapmıştır.

### **2.3.8. Hizmetkâr liderlik**

Takipçilerin refahını ve kişisel gelişimini ön planda tutan ve onların ihtiyaçlarını giderme yoluyla onlara önderlik eden bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 2002:147). Bu

tür liderler, örgütsel hedeflere ulaşırken takipçilerini de destekleyip onları güçlendirmeyi, onların tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlamayı amaçlar.

Yukl'a (2013:111) göre hizmetkâr liderliğin temel özellikleri şunlardır:

-Hizmet odaklılık: Hizmetkâr liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına öncelik verir ve onlara hizmet etmeye çalışır.

-Güçlendirme ve geliştirme: Takipçilerinin kişisel ve mesleki gelişimini teşvik eder ve onlara rehberlik hizmeti sağlar.

-İşbirliği ve takım çalışması: Hizmetkâr liderler, takipçileri arasında işbirliğini, takım çalışmasını ve topluluk duygusu oluşturmaya çabalar.

-Yüksek ahlâk: Bu tür liderler etik standartlar ve ahlaki ilkeler doğrultusunda çalışırlar.

Durumsal liderlik, takipçilerin özel ihtiyaçlarına ve yeteneklerine uyum sağlayan esnek bir liderlik tarzıdır (Hersey ve ark., 2013:101). Bu tür bir liderlik tarzı, liderin mevcut bir durumu değerlendirme ve liderlik yaklaşımını ona göre ayarlama yeteneğini vurgular.

Hersey ve arkadaşlarına (2013:101) göre durumsal liderliğin temel özellikleri şunlardır:

-Hazırlık değerlendirmesi: Durumsal liderler, yanındakilerin belirli bir göreve veya hedefe yönelik yeterliliklerini ve bağlılıklarını değerlendirir ve ardından liderlik tarzını o duruma göre düzenler.

-Farklılaştırılmış liderlik stilleri: Bu tür liderler, farklı bir duruma uygun olarak, yönlendirme ve koçluktan başlayarak destekleme ve yetki devrine kadar değişen farklı liderlik stillerini geçici olarak benimseyebilir.

-Esnek ve uyarlanabilir yaklaşım: Bu tür liderler liderlik davranışlarını takipçilerinin değişen ihtiyaçlarına ve yeni gelişmelere göre ayarlarlar.

-Herkes uyan tek bir yaklaşım sahibi olmama: Bu tür bir liderlik, farklı durumların farklı liderlik yaklaşımları gerektirdiğini önceden kabul eder.

### **2.3.9. Katılımcı liderlik**

Durumsallık lider teorileri arasında yer alan ve Fred Fiedler' in Yol-Amaç teorisinde dört farklı lider tipi açıklanmaktadır. Bu lider tipleri, yönlendirici lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarıya yönelik lider tipleridir.

Burada katılımcı liderlik tanımında, her karar öncesinde astlarının da fikrine başvurma, astlarının istek talep ve düşüncelerine saygıyla yaklaşım türü bir liderlik sözkonusudur. Dolayısıyla lider bu düşüncesiyle alt çalışanlara danışarak iş öncesi karar mekanizmasını birlikte harekete geçirme eğilimi gösterir. Özellikle kriz dönemleri hariç işletme çalışanları tek bir amaç çevresinde odaklanarak gerek yetki devri gerekse personeli güçlendirici uygulamalar liderin karar aşamalarında önemli olmaktadır. Astların duygu düşünce ve beklentilerine yönelik onları iş sürecine ve karar alma hareketine dâhil ederek alt çalışanların katkılarını almak ve onları desteklemektir (Karaçetin, 2021).

### **2.3.10. Paternalist liderlik**

Gelişmekte olan ülkelerin kültürel karakterini ifade eden “paternalizm” kavramı, hem liderlerin yüksek otorite iradesini yansıtır hem de onların astları ile olan ilişkilerinde daha yakın ve samimi diyalogları ile ilgilidir. Ast kademe çalışanları, bu tür liderlerde güvenlik ihtiyacını gözetirler. Daha yakın olan ve samimiyetin bir göstergesi olan bu tür liderler; kişilerarası ilişkilerde sorunsuzluk ve denetimde adalet gibi özelliklere önem verirler ve onların ayrıca izci görevi üstlenen lider vasıfları vardır. Öte yandan bu tür liderler iş-işgören sorumluluğunu üstlenmekle beraber, çalışanlarından doğal olarak sadakat beklemektedirler. Bu durum gelişmekte olan ülkelerde daha ziyade ebeveyn-çocuk ilişkisinde kendini hissettirir. Bilinen yönüyle bu liderlik tarzı “paternalizm” dir (Aycan, 2002).

Bir diğer deyişle, paternalist liderlik, bir ebeveyn edasıyla iş ve özel hayatında çalışanlarına rol model olan ve bunun karşılığında çalışanlarından ilgi ve sadakat bekleyen hiyerarşik ilişkiler bütünü olarak da tanımlanabilir (Gelfand vd., 2007). Paternalist ilişki hiyerarşik bir özelliktedir; Ast-üst ilişkisinde üst kademe yöneticiler baba rol modelinde, koruyucu, yol gösterici ve yerine göre uyaran olurken, alt kademe çalışanlar da gönüllü, sadakatli ve azimli işgörenler olarak onlara karşılık veren statüdedir. Özellikle liderlerin alt kademe çalışanlarına “neyin daha iyi

olduğunu kendisinin bildiğinin” üzerinde vurgu yapar ve bu tür liderler, onların yaşamlarının her alanında onlara rehber konumundadırlar. Paternalist lider tipi, literatürde her ne kadar otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki bir boyut olarak vurgulansa da, toplumdaki duruşu ile aslında o; koruyup kollayan, sahip çıkan ve cesaret veren tam bir baba rolündedir. Bu lider özelliklerine uygun olarak, çalışanlarına tavsiye ve yönlendirmelerde bulunur (kariyer planı vs), iş ve özel yaşamında çalışanlarına önderlik ederler (olası anlaşmazlık durumlarında çözüm önerileri vs), alt kademe çalışanlarının, ailesel ve kişisel yaşantısında onların refahını ister, çalışanların tebrik ve başsağlığı gibi özel ritüellerine saygılıdırlar. Eğitim, mâli yardım, konut gibi temel ihtiyaçlar konusunda onlara yardım sağlamaktadırlar. İşgörenler arasında herhangi bir çatışma ya da anlaşmazlık durumunda arabuluculuk rolü üstlenir (Aycan, 2002).



**Şekil 2.1:** Aile Firması Liderlik Tarzları ve Davranışlarının Öncülleri ve Sonuçları

**Kaynak:** Fries vd., 2021

Fries ve arkadaşlarının (2021) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, aile şirketlerinde var olan liderlik stilleri ve liderlik davranışları ile ilgili şunlar söylenebilir:

- Sadece aile şirketlerine ait liderlik tarzları ve davranışları vardır.

- Bu tür şirketlerde yöneticilik yapanlar elde ettikleri statüyü diğerlerinden farklı bir şekilde edinmişlerdir ve bu yüzden kararları nispeten daha rahat verebilirler.
- Aile şirketlerinde her tür liderlik tarzının ortaya konma olasılığı vardır.
- Aile şirketlerinde yöneticilik yapanların verikleri kararlara etki eden koşullar diğerlerinden farklılık gösterebilir.
- Ve sadece aile firmalarında liderlik yapanların davranışlarını değerlendirebilecek ölçekler vardır.
- Fries ve arkadaşlarına (2021) göre yukarıdaki çıkarımların elde edilmesini sağlayan ve liderlik davranışına etki eden faktörler şunlardır:
- Diğer liderlik stillerine etki eden faktörler aile şirketlerinde liderlik edenlere etki edenlerle (otokratik liderlik ve katılımcı liderlik gibi) kısmen benzeşmektedir.
- Liderlik stillerine etki eden faktörler birbiri ile etkileşim halindedir ve bu yüzden liderlik tiplerine etki eden faktörlerin derinleşmesine araştırılması gerekir.
- Koşullar, farklı zamanlarda farklı liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına yol açabilir.
- Yine aynı akademisyenlere göre aile şirketlerinde ortaya çıkan liderlerin yönetimi sonucu ile ilgili şu çalışmaların yapılması yerinde olur:
- Aile şirketlerindeki tüm liderlik tarzlarının belirli bir sonuç üzerindeki etkisinin sistematik olarak değerlendirilmesi
- Aile şirketlerindeki tüm liderlik tarzlarının çoklu sonuç kategorilerindeki etkisinin analizi
- Firma ve aile düzeyine göre aile şirketlerinin uygunluğuna ilişkin belirli bir liderlik tarzının sonuçlarının genel değerlendirmesi
- Aile şirketleri bağlamında sonuçların veya sonuç kategorilerinin göreceli öneminin açıklanması.

Liderlik tiplerinin etkileri ile ilgili birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Aydoğdu (2013), araştırmasında; dönüşümcü ve işlemsel liderlik yaklaşımların son 20 yılın en çok üzerinde durulan ve aynı zamanda en yeni kavramlar olduğunu, daha önce geliştirilen diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında liderlik tarzları ve örgütsel çıktıların yanı sıra yetkilendirme gibi kişisel çıktılar ve örgütsel bağlılık konusunda halen birçok çalışma yapılmakta olduğunu ve yeni yaklaşımlar geliştirildiğini ortaya koymuştur. Bu çalışma dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve işlemsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Ghafoor ve arkadaşları (2016), Pakistan'daki bir Telekom şirketinde çalışan işçilerin katılımıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığına ve onların performansına etkisi ölçülmüş ve sonuçta dönüşümcü liderliğin her iki bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

## **2.4. Örgütsel Adalet**

“Örgütsel Adalet” kavramı açıklanmadan önce “adalet” kavramının iyi anlaşılması gerekir. Kavram olarak adalet, insanların davranışlarını belirleyen temel unsurdur. İçerik açısından bakıldığında ise, hak vermek anlamındadır. En bilinen toplumsal hakları; hizmetler, çıkarlar ve parasal konularla ilgili olanlar olarak sıralamak mümkündür. Fakat bilindiği üzere haklar bunlarla sınırlı olmayıp, saygı, itibar ve sadakat gibi soyut unsurları da kapsar. Tan (2006), hakların insanlara adil bir şekilde dağıtılması halinde bunun hayatı ciddi ölçüde etkileyeceğini vurgulamıştır. Nitekim bireyler arası ilişkileri etkileyen en temel konulardan biri de, yine, adalet konusudur.

### **2.4.1. Örgütsel adalet kavramı**

Kavram açısından adalet, pek çok sosyal bilimcinin ilgi odağı olurken, yine, birçok açıdan ele alınmıştır. Bu kavram çağlar boyu incelenerek Platon, Aristoteles ve Rawls gibi bilim insanları tarafından felsefi konularda üzerinde çalışmalar yapıldığı da bilinmektedir.

Karar verme aşamasındaki faaliyetlerin ve kazançların dağıtılma şeklindeki adalet derecesi “örgütsel adalet” kavramını ifade eder. Örgütsel adalet, artışların dağılımı, çalışanlar arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi ve performans değerlendirmesi gibi işlerin uygulanması olarak da tanımlanabilir. Karar verme aşamalarında, çalışanların, duygusal ve davranışsal yönü daha ön planda olup örgütsel adalet bakımından daha olumlu etkiler bıraktığı sonucuna varılmıştır (Aslantürk ve Şahan, 2012).

Platon' a göre adalet, işbirliği gerektiren en büyük sosyal erdem olmuştur. Yine o, toplumu oluşturan bireylerin bir arada ve uyum içerisinde yaşamasının adalet olmadan mümkün olamayacağını dile getirmiş, dolayısıyla, adaletin toplumların mutluluğunun ve refahının düzenleyicisi olduğunu belirtmiştir. Aristoteles'e göre adaleti sağlama, insanın en önemli başarısıdır (Somerville,1992).

Adaletin temelde varlık nedeni, büyüklüklerine bakılmaksızın; sosyal sistemlerde devamlılık, refah düzeyini artırma ve üyelerin beklentilerine cevap verme yeteneği ile ilgili olmasıdır. Bu anlamda bu kavram iş dünyasında; çalışanlar, iş seçimi, performans, yetki devri, ödül-ceza prosedürü, ücret politikası, görevde koordinasyon, yöneltme, terfi derecesi, işletme içi fiziki şartlar ve eğitim programları gibi çok geniş bir faaliyet yelpazesinden etkilenir. İşleyiş sonucunda alınan ödüller insanlarda haksızlık algısı da uyandırabilir. Dolayısıyla kazananlar ve kaybedenler bu süreci ortaya koymaktadır.

Bireyler, kendileri taraf olmasalar bile, örgütsel faktörlerin uygulanmasında izlenen kurallar ve yöntemler hakkında bir düşünceye sahiptirler. Kişiler arası ilişkiler, alınan kararlar ve kaynakların ait oldukları örgütteki dağılımı; insanların okul, aile, arkadaş grubu, firma ya da kuruluşlarda veya tüm ülkede adalet arayışında olmasını, örgütsel davranış açısından da adaletin incelenmesini gerekli kılar (Karaeminoğulları, 2006). Örgütsel yaşamda adalet kavramının hayati bir öneme sahiptir. Bu bakımdan bireylerin ait olduğu tüm çevrelerde davranışlarının bir şekilde etkilendiği söylemek mümkündür.

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde adaletin varlığının etkili olduğu söylenebilir ve bu yüzden örgütlerde adaletin sağlanması, yöneticiler için, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek de önemlidir (Vernon ve Witt, 1992). Örgütsel adalet örgüte aidiyet duygusu ve iş tatmini ile de ilgili bir konudur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın açıklanmasına da katkısı vardır. Bu kavram, örgütsel kimlik algısını olumlu etkiler. Bir işin sosyal ve psikolojik açıdan örgütle ne ölçüde bütünleştiğini vurgulayan bir kavramdır. Denetleyiciye olan güven duygusunu ortaya çıkararak çalışanların mümkün olan iş bırakma ihtimalini azaltır (Moorman, 1991). Aslında bu sonuçların her biri; örgütsel adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütlerine fayda sağlamak için yapılması açısından önemli olduğu fikrini vermektedir. Örgütte adaleti sağlayan politikalar, personel arasındaki bağları güçlendirerek doğrudan veya dolaylı olarak çatışmaların azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel adaletin işlevi rutin uygulamaların devam ettiği zamanlardan çok hassas dönemleri geçerken, yani; krizler, ekonomik kesintiler, toplu pazarlık, personel değişiklikleri, işe alma veya küçülme ve benzeri gelişmeler esnasında ortaya çıkmaktadır.

İnsanların çalışma alanlarındaki adaletsizlikle ilgili birtakım endişeleri vardır (Greenberg, 2001). İşgörenler arasındaki etkileşim, çalışma ortamında gerçekleşen bir değişiklik sonucunda meydana gelir. Değişim, insanların adaletsizlik korkusunu artırır ve adalet aramak için daha fazla örgüt ile ilgilenmelerine neden olmaktadır.

Kaynakların yetersiz olduğu zamanlarda örgüt içindeki çalışanlar endişeli, kaynakların yeterli olduğu zamanlarda ise güvencedirler. Ancak mevcut birikim ve sermaye yetersiz olduğunda bu kaynakların nasıl bölündüğü ve ne derece adaletli olduğu da bilinmemektedir.

Bir diğer durum da, kişiler arası ilişkilerdeki güç dengesi değişiklikleridir. Adalet, kuvvet farklılıkları durumunda birçok insan için daha önemli hale gelir (Greenberg, 2001). Bu senaryolara bakıldığında, adaletin belirli bir örgütteki bireyler için önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Pimentel (2018), çalışmasında, bu açıdan bakıldığında aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olmadığını, örgüt çalışanlarının iş doyum düzeylerinin ve örgütsel adalet algısının baskın olduğunu göstermiştir. O, işgörenlerin memnuniyet derecelerini de ölçerek literatüre katkı sağlamıştır.

#### **2.4.2. Örgütsel adalet türleri**

Başlıca örgütsel adalet türleri şu şekilde sıralanabilir: dağıtım adaleti, prosedürel adalet (usul adaleti), etkileşim (iletişimsel) adaletidir (Paterson vd., 2002).

##### **2.4.2.1. Dağıtım adaleti**

Farklı uzmanlık alanlarından çalışan uzmanlar (iktisat, sosyal bilimler, etik vs) ve bilim insanları dağıtım problemlerini incelenmiş ve "kazançların adaleti" ya da "dağıtım adaleti" kavramları ortaya çıkmıştır. Ürün ve birikimlerin ilgili kişilere dağılımı, en küçük örgütlerden tüm büyük organizasyonlara dek her sistemde ortaya çıkan evrensel bir konu olmuştur. Grup, kuruluş, örgüt ya da toplumlar sermaye kullanımında ödül, ceza ve dağıtım sorunlarıyla ilgilenmişlerdir (Özmen vd., 2007). Sermaye ve birikimlerin dağıtılma şekli, örgütsel adaleti sağlamada önemli bir unsurdur. Kaynaklar adil dağıtılmadığı takdirde adaletten bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Dağıtım adaleti: sermaye ve birikimlerin bilinen işlevsel prensip ve ilkeler ışığında belirli ölçülerde bölünmesidir (Özdevecioğlu, 2003). Bu tanımdan, benzerlik ve farklılık oranında bireyler arasında orantılı biçimde muamele edilmesi anlaşılmaktadır (Foley vd., 2002).

Çalışmalar, sözleşmeler, anlaşma, mal ve hizmetler, ceza-ödül konuları, rol ve davranışlar, destek sağlayıcılar, bütçe, ücret konuları ve benzeri konular bireyler arası paylaşım konuları bu adalet türünün kapsamındadır (İşbaşı, 2001).

Çalışanlar, çalışma şartları bakımından bir örgütte her bireye farklı davranıldığı hissine kapılabilirler. Kazançlarını ve harcama şekillerini birbirleri ile kıyaslayıp kendisine haksızlık yapıldığı endişesine kapılabilirler. İşletmede, dağıtım adaletinin temelinde, insanlara dağıtılan ürün ya da birikimin adaletli bir paylaşım olması gerektiği ve yine insanların tüm kaynakların adaletli dağıtıldığına inandığının bilinmesi esastır (Özdevecioğlu, 2003).

İnsanlar ancak kıyas yaparak çalıştıkları örgütte adaletin varlığını veya derecesini değerlendirebilir. Ve bir çalışan, ancak bu kıyaslamalar sonucunda dağıtım adaleti olup olmadığı yönünde bir yargıya varabilir (Aslantürk ve Şahan, 2012).

Bu konuda bir diğer önemli kavram da dağıtım adaleti algısıdır. Dağıtım adaleti algısı; yöneticilerin, çalışanlar arasında (bilgi, yetenek ve becerilerini işletmenin hedefleri ile doğru orantılı olarak) ücret eşitliği, çalışma şartlarında iyileşme ve ödül dağılımında adaletli olmasıdır. Dağıtım adaleti algısının oluşmasında üç ana neden vardır: yöneticilerin ödülleri dağıtımına ilişkin verdikleri kararın sonuçları, sonuçla ilgili resmi süreçleri ve karardan sorumlu yöneticilerin uygulamada gözlemleme şeklini tartışmasız bir şekilde değerlendirebilir olması (Van Yperen ve Snijders, 2000; Yeniçeri vd., 2009).

#### **2.4.2.2. Prosedürel adalet (usul adaleti)**

Prosedürel adalet (usul adaleti), bir işletmenin yöneticileri tarafından kritik bir karar verilirken başvuru işlem, kıstas ve usullerde adaleti ifade eder. Yani alınan kararların belli bir usul dairesinde olması ile adaletin sağlanacağını gösterir (Konovsky, 2000:492). Herkesin saygı duyduğu usul ve esaslar çerçevesinde alınan kararların çalışanlar arasındaki adalet duygusunu geliştirmesi beklenir.

İşletmelerdeki usul adalet algısını etkileyen altı kural vardır. Bunlar:

- Tutarlılık kuralı (dağıtım ile ilgili kararların birbiri ile çelilmemesi durumu)
- Kurala hanel getirmemek (Çalışanlara karşı önyargılı olmama)
- Doğruluk kuralı (Yönetimden gelen bilgilerin doğru ve güvenilir olması)
- Düzeltilebilir kural (Çalışanların bazı kararların alınmasında söz haklarının olması)
- Temsil kuralı (Çalışanların kendini temsil edecek kişileri seçebilmesi)
- Etik Kural (Alınanlar kararlarda evrensel etik kurallarına uyulması) (Leventhal, 1980: 27-55).

Organizasyonların (örgütlerin) bir işi yaparken başvurdukları usuller onların kaynakları tahsis etme tarzını da yansıtmaktadır. Bu yüzden bu tür adaletin örgütsel bağlılıkla bir ilişkisi bulunmaktadır. Bir organizasyonun üst düzey yönetimi tarafından alınan bir karar çalışanlar tarafından “adaletsiz” olarak algılandığında onların tepkileri sadece yönetime değil tüm organizasyona yönelik olur (Battal, 2000). Nitekim konu ile ilgili yapılan bazı bilimsel çalışmalar prosedürel (usul) adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili (Greenberg, 1990) olduğunu ve bu etkinin pozitif yönde olduğunu (Martin ve Bennett, 1996) ortaya koymuştur.

#### **2.4.2.3. Etkileşim (iletişimsel) adaleti**

Bu adalet türü, özellikle yönetim ve çalışanlar arasındaki bireyler arası tutumlar ve iletişim olmak üzere, örgütsel uygulamaların bireyler arası yönelimi ile ilgili bir konudur (Özmen vd., 2007).

Greenberg, (1993), prosedürel adalet algılarının kazanımları dağıtmak ya da anlaşmazlıkları sonlandırmak üzere kullanılması öngörülen resmi prosedürler dışındaki faktörlerden etkilendiğini belirtirken, Özen (2003) ise, etkileşim adaleti konusunu, prosedürel adaleti tamamlayan bir kavram olarak incelediği yönünde açıklar. Kısaca, dağıtım ile karardan etkilenecek olan kaynak arasındaki etkileşimi ifade eden adalet türüdür etkileşim adaleti. Örgütsel faaliyet ortamında insanların etkilenecek gösterdikleri davranışları, etkileşim adaleti konusu ile açıklamıştır (Özdevecioğlu, 2003).

Etkileşim adaleti ile usul adaleti konuları birbirleriyle benzer nitelikte olmakla birlikte, etkileşim adaleti konusunun daha tamamlayıcı bir unsur olarak öne çıktığını söylemek mümkündür.

Bies'e (2001) göre etkileşim adaleti, karar vermede sadece resmi ilişkileri değil, aynı zamanda günlük ilişkilerde saygıyı da içerir. İletişim netliği, yeterlilik ve dürüstlük bilgi adaletinin en önemli hatta öne çıkan faktörleridir (Judge vd., 2010; Fortin, 2008). Herhangi bir olumsuzluk olduğunda alınan kararları daha olgunlukla karşılama eğilimi gösterebilir, yöneticilerin tutumlarına hoşgörülle karşılık verebilirler (Greenberg,1990; Folger ve Cropanzano, 1998:33). Bununla birlikte bu açıklamaların adil olarak algılanması için:

- a) Samimi ve kasıtsız paylaşılmış olması,
- b) Öncümlü gerçek bilgi ve sağlam mantık ilişkisi olmalıdır.
- c) Keyfi yerine yasal faktörlerle belirlenmeleri gerekir (Keskin ve Şaban, 2017).

### **2.4.3. Örgütsel adaleti etkileyen faktörler**

Örgütsel adaleti etkileyen faktörler genel olarak dört adettir: ücret-ödül sistemi, örgüt kültürü, eğitim ve liderlik. Çalışmanın bu kısmında bu faktörler incelenmiştir.

#### **2.4.3.1. Ücret-ödül sistemi**

Çalışanlar üzerinde işgören örgütsel algılarını saptama amaçlı örgütsel politika ve uygulamalar konusunda birtakım araştırmalar yapılmış ve personelin bu süreçteki adil dağılım algılarının iletişim ve bilgi sistemleri ile desteklendiği sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle, işyerindeki ücret politikalarının en önemli belirteç olduğu vurgulanmıştır. Yapılan anketler ile desteklenen bu sonuç, yani çalışanların performansının ücrete dayalı olduğu gerçeği, kanıksanmıştır. Literatürde hem çalışanlar hem de kuruluşlar performansına dayalı ücret sisteminin en etkili ve adaletli yaklaşım olduğunu ortaya koymuşlardır (Yıldırım, 2007). İşletmelerde eşitlikçi bir bakış açısıyla bakıldığında gerek kuruluşlar gerekse çalışanlar açısından performans ve ücret ilişkisinin önemli olduğunu söylemekte fayda vardır.

Ücret-ödül sisteminin sadece para ve karşılığı para olan değerler olmadığını vurgulamakta yarar vardır. Başta terfi olmak üzere, tatil, izin, takdir ve primler de birer ödüllendirir ve çalışanların örgütsel adalet duygusunu etkilemektedir (Canman, 1995:200).

### 2.4.3.2. Örgüt kültürü

Bir örgütün rutin işlerinin toplamı örgüt kültürü olarak adlandırılır. Bu rutinlerin uzun süre varlıklarını devam ettirdiği ve kolay kolay değişiklik göstermediği söylenebilir (Fehr ve Gelfand, 2012).

Örgüt kültürünün çalışanları birçok açıdan etkilediğini ortaya koyan pekçok çalışma vardır. Bu çalışmalardan biri O’Leary-Kelly ve arkadaşlarının (1996), yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt kültürünün hem çalışan davranışlarını hem de onların adalet algısını değiştirdiğini savunmaktadır. Beugre (2002) ise çalışanların örgüt kültürünün onların adalet algısına etkisinin direkt bir etki olmadığını, beklenti ve gerçekleşenler değişkeninin aracı bir rol üstlendiği fikrini yansıtmaktadır.

### 2.4.3.3. Örgütsel adalet liderlik ilişkisi

Konu hakkında yapılan araştırmalar, liderliğin örgütsel adalet üzerinde etkisinin olduğu yönündedir. Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki, çalışanların performans değerlendirilmesinde örgütsel adalet en kritik konudur ve bunu sağlayacak olan da liderlerdir (Beugre, 1996: 95). Liderlerin adil olması bir örgütün çalışanlarının örgütte adalet olduğuna inanmasına ve dolayısıyla kararlara daha fazla bağlı kalmasına, örgüt içinde kalmaya daha fazla istekli olmasına ve örgüte daha fazla güven duymasına yol açmaktadır (Koyuncu, 2019).

Bir örgütteki liderlik stillerinin aynı örgütteki çalışanların örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin olup olmadığına dair farklı ülke ve farklı zamanlarda birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi oldukça üzerinde durulmuş bir konudur.

Pillai ve arkadaşlarının (1999) yaptıkları bir çalışma sonuçlarına göre; Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Hindistan ve Kolombiya’da yapılan bilimsel çalışmalarda farklı dönüşümcü liderlik stillerinin çalışanların örgütsel adalet algısı üzerine olumlu bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Aynı akademisyenlerin Ortadoğu’da yaptıkları çalışmada bu dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında bir ilişki bulunamazken dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet aarsında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Hattie’nin (2008) yaptığı araştırmada özel şirket çalışanları üzerine odaklanılmış ve elde edilen bulgular ışığında dönüşümcü liderlik ile adalet türleri (dağıtım adaleti,

işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Oğuz'un (2011) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kinter'in (2020) yaptığı çalışma da diğerlerini teyit eder niteliktedir. 453 sağlık çalışanının katılımı ile yaptığı çalışma sonunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasında yine anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

#### **2.4.3.4. Eğitimin örgütsel davranışlarla ilişkisi**

Durkheim, eğitimi, toplumsal ve fiziksel çevrenin insan üzerinde bıraktığı etki olarak tanımlar. Kant, eğitimi, insanın mükemmelleşme aracı; Mills ise mutluluk aracı olarak görür. Herbart ve Spencer ise eğitim, insanın iyi yaşama imkânlarını sağlayan faaliyetlerin tümü olarak ifade etmektedir (Tezcan, 1998:5).

Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça kendilerine daha çok güvenmeleri ve dolayısıyla kolay bir şekilde başka bir iş bulma imkânlarının olması beklenen bir sonuçtur. Bir organizasyondan ayrılınca kolaylıkla iş bulacağına inanan bir çalışanın bulunduğu yerdeki işletmeye bağlılığı muhtemelen zayıf olacaktır. Nitekim bu konuda yapılan önemli çalışmalar bu önermeyi doğrulamaktadır (Glisson ve Durick, 1988; Angle ve Perry, 1981)

Tayfun ve arkadaşları (2010) tarafından, Antalya'nın Serik İlçesi'nin Belek Beldesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan personele yönelik yapılan bir anket çalışmasında örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre personelin eğitim seviyesi ile onların örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu; eğitim seviyesi düştükçe örgütsel bağlılığın arttığı, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılık seviyesi azaldığı gözlenmiştir.

13 kamu üniversitesinde 403 akademisyen ve 222 idari personelin katılımıyla bir çalışma yapmış ve onların kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Elde ettikleri verilere göre, eğitim düzeyi yüksek olan ve akademik kariyeri nispeten iyi olan personelin üniversiteye olan bağlılıklarının nispeten az olduğu tespit edilmiştir. İyi kariyer yapmış personelin üniversiteden ayrılma eğiliminde oldukları da gözlenmiştir (Çöl ve Gül, 2005).

#### **2.4.3.5. Örgüt yapısı**

Örgüt yapısı da çalışanların adalet algısını etkileyen faktörlerden birisidir. Bir örgütte karar verme yetkisi tek elde toplanmayıp alt kademelerle paylaşıldığında adalet algısı artmaktadır (Tyler, 2000; Greenberg ve Baron, 2000: 14). Karar verme sürecine dâhil olabilen çalışanlar alınan kararlarda kendilerinin de katkısı olduğu bilinci ile kendilerine daha adil davranıldığını düşünmektedirler (Thibaut ve Walker, 1978).

Kurumsal Yönetişim, bilindiği üzere, ilkeler üzerine inşa edilmiş bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzının 4 temel ilkesi (şeffalık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adil yönetim) onu merkezi bir karar alma organı olan bir yapıdan daha çok çalışanlar için adil bir yapıya dönüştürmüştür.

Örgüt yapısı ve adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim insanlarını yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, merkezileşmiş yapılarda çalışanlar arasında algılanan adalet merkezileşmemiş yapılara (örneğin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetilenler) göre daha azdır.

Örneğin Andrew ve Kacmar'ın (2001) 418 tam zamanlı çalışanın katılımıyla yaptıkları ve SEM analizi ile yorumladıkları bir çalışmada, merkezileşmemiş yapılara sahip işletmelerin çalışanlarının kendilerine daha adil davranıldığını düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Özşahin ve Yürür (2018), Türkiye’de yapısal ve örgütlerin yapısal faktörlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma için Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren 15 KOBİ’de çalışan toplam 356 çalışan ile görüşerek anket yapmışlar ve çalışmanın sonucunda şu bulgular elde edilmiştir: “örgütlerdeki merkezileşmenin prosedürel ve dağıtımsal adalet üzerinde anlamlı olmayan bir etkisi vardır. Fakat etkileşimsel adalet üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir” denilmektedir.

#### **2.4.4. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel davranış**

Örgütler için “adalet algısı” önemli bir konudur. Çalışanlar, adalet anlayışına göre farklı davranışlar sergileyebilir. Örneğin; dağıtım adaletsizliğini hissedildiği durumlarda alınan kararlara karşı tepki yaklaşımı, devamında yansıyan adaletsizlik algısının çalışanda yöneticilere karşı etkileşimli bir adaletsizlik hissiyle kaos ortamı

oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu ortamın işletmeler üzerinde olumsuz yansımaları olmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2010).

Aşağıda, örgütsel adaletin olumlu ve olumsuz sonuçları açıklanmaktadır.

#### **2.4.5. Örgütsel adalet algısının örgütsel sonuçları**

Bu bölümde örgütsel adaletin sonuçları işletme ve diğer örgütler açısından açıklanmaktadır.

##### **2.4.5.1. Örgütsel verimlilik**

En basit tanımıyla “verimlilik”, girdi ve çıktı oranı olarak ifade edilir. Dolayısıyla, verimlilik kavramı değişken değil, incelenen karar birimlerinin etkinliğinin bağımsız olarak ölçülmesine imkân veren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Nal ve Tarım, 2019).

Verimlilikten farklı fakat yakından onunla ilişkili olan işletme içindeki girdi akışı; yönetimin etkisi, ölçek faktörünün göreceli önemi ve diğer faktörlerin "işbirliği ve çalışma etiği" gibi çeşitli faktörlerin birleşiminin bir sonucudur (Gürboyoğlu, 2009).

Örgütsel adalet algısı, örgütsel performansı ve üretimde verimliliği de etkileyebilir. Örneğin, örgütsel adaletsizlik algısının davranışlarda etkilerinin ölçülmesi konusunda yapılan çalışmalar yöneticilere ve örgüt liderlerine uygulandığında, onların performans ve verimliliklerindeki azalmayı ortaya koymuştur (Greenberg ve Tylor, 1987; Cohen-Charash ve Specor, 2001).

#### **2.5. Örgütsel Bağlılık**

Önceden belirlenmiş davranış kalıpları çerçevesinde bir araya gelen bireylerin oluşturduğu bütünleştirici ve sürekli sosyal yapılar “örgüt (organizasyon)” olarak adlandırılır (Şimşek, 2013). Örgütler, bireysel hedefleri gerçekleştirmenin bir aracı konumunda olabileceği gibi, aynı zamanda, birey de örgütsel hedefleri gerçekleştirmede bir araçtır (Arslan vd., 2013).

Bağlılık, güçlü ve önemli bir duygudur (Çöl, 2004). Balay (2000), yaptığı bilimsel çalışmasında, bağlılığı adanmışlık ile eşdeğer tutup onu şöyle tanımlamıştır: bireyin diğer çalışanlara yakınlığını ifade eden ve yine bireyin kendini tanımlama, onun için bireysel ve örgütsel hedeflerin uygunluğunu ifade eden “içselleştirme” ve bir arada

yaşama boyutlarını içeren genel bir kavram olarak “özdeşleşme” olduğu yönünde ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık ise, konusu itibariyle; çalışanların iş yerindeki verimliliğini veya ayrılık nedenlerini iyileştirmeye çalışma çabaları olarak, 1960'lardan beri örgütsel araştırma alanında önemli bir konu olmuştur (Wasti, 2000).

Örgütsel bağlılık sayesinde bilinçli çalışanların örgütün amaç ve değerlerine çok inandıkları, kendilerinden istenen ve beklenen çabayı yerine getirmeye hevesli oldukları görülmektedir. Bundan dolayı, çalışanlar, kendilerinden beklenen asgari çabayı aşarak örgütte kalmak isterler ve eylemin kendisine ve ulaşılan hedeflere dayalı bir iç motivasyon davranışı sergiler (Firestone ve Pennell, 1993).

Memili ve Welsh (2012), aile şirketlerinde örgütsel bağlılık kavramı literatürüne ciddi katkıda bulunmuştur. İlk olarak; sosyal medya kullanımını, kimlik kuramını, aile etkisi boyutlarının aile dışı ilişkileri gösterme biçimidir. Çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi ve bunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve kariyer niyetleri üzerinde çalışmışlardır. Yazdıkları makalede sunulan kavramsal model ailenin güç, deneyim ve kültür boyutlarını nasıl etkilediğini de ortaya koymuştur. Aile dışı çalışanların örgütsel kimliği, daha sonra onların örgütsel bağlılık ve nihayetinde işten ayrılma niyetleri bu çalışmada ölçülmüştür.

Adalet kavramı, toplumsal düzeni sağlama, hakları koruma, çatışmaları önleme vb. rolü nedeniyle antik çağlardan günümüze felsefe, sosyoloji, siyaset bilimi, iktisat ve yönetim gibi birçok bilimin önemli disiplinlerinden biri olmuştur. Tarih boyunca farklı disiplinlerden birçok düşünür veya araştırmacı “Adalet nedir? Adalet nasıl sağlanır? Doğru bir yaşam nasıl olmalıdır? Adil bir yönetici hangi niteliklere sahip olmalıdır? Hayatın her alanında en önemli değerlerden biri olan adalet kavramı örgütler için de oldukça önemlidir” gibi çeşitli sorulara yanıt bulmaya çalışmaktadır. Çalışanlar giderek daha eşitlikçi örgütlerde çalışmak istemekte, bu konuda örgütsel beklentiler artmaktadır. Adil bir çalışma ortamı birçok örgütsel değişkeni de etkiler. Bu değişkenlerden biri de örgütsel bağlılıktır. Rekabetin, beklentilerin ve baskıların her geçen gün arttığı bir çalışma ortamında, kuruluşların başarılı bir şekilde ayakta kalabilmeleri için yüksek düzeyde bağlılığa sahip insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Örgüte bağlılıkla çalışanlara sahip olmanın temelinde örgütsel adalet vardır (Gazan ve Yıldız, 2022).

İşgörenin tutumu, algılanan en kolay tutumdur. Genellikle örgütler; görevlerin, rollerin, kaynaklar ile fırsatların paylaşımına açık olduğu alanlardır. Paylaşım kavramı kullanıldığında, akla ilk olarak adalet gelir. Dolayısıyla, uygulamalardaki deneyimler haksız süreci akla getirmemekle beraber çalışanlar arasında özdeşleşme duygularını da hissettirmemekte ve ilişkileri güçlendirmemektedir. Bu nedenle, literatürde genellikle örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarının birlikte değerlendirildiği görülmektedir (Tutar, 2007). Ancak, örgütsel bağlılık kavramının benimsenmesinde örgütsel adalet konusunun önemli rol oynadığı bilinmelidir.

Memnuniyet, güven duygusu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, çalışma atmosferinde cereyan eden gerginlikler vb. birçok davranış olarak sıralanan kavramlar örgütsel adalet konusu kapsamındadır (Meydan vd., 2011). Çalışanların ortak değerlere sahip olması, onların birlikteliğine ve örgütün devamlılık esasına katkı sağlamaktadır (Kılıçaslan, 2010). Kuruluşların hedeflerine ulaşması için çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, “örgütsel adalet kavramı örgütsel bağlılığı sağlayan faktörlerden biridir” denilebilir. Çalışanlar, yaptıkları işin elde ettikleri faydayı telafi etmediğini düşündüğünde örgütsel bağlılık azalabilir. Dolayısıyla bir örgüt, kendisi için belirlediği hedeflere ulaşamayacak bir duruma gelebilir. Bu yüzden örgütsel adaletin sağlanması önemli görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008). Çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması durumunda örgütsel adaletin varlığına inandıkları söylenebilir.

Örgütsel adalet göreceli ve kişisel görüşlere açık olmakla birlikte, örgütsel hedefler bağlamında bireysel çabaların etkisinin olduğu söylenebilir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin ve ayrıca iş süreçleri ve işe alımının rekabet gücü düşünüldüğünde konunun önemi daha da artmaktadır. Örgütsel adalet, iş adamlarının algılarına bağlı olarak; iş tatmini, sadakatin derinleşmesi ve örgütlerle özdeşleşmesini de etkilemektedir. İşletmede yüksek adalet duygusunu hisseden işgörenlerin örgütsel bağlılıkları hissedilir ölçüde artar. Çalışan performansı örgütsel bağlılıkla desteklenirse, üretim kalitesi de artacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Gürpınar'ın (2006) araştırmasına göre örgütsel adalet örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyebilir. Bir başka araştırma bulguları, dağıtım ve işlem adaletinin örgütsel bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir (Alper, 2007).

Eğitimcilerin yaptığı araştırma örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterse de, dağıtım adaletinin örgütsel bağlılığı etkilemediği, ancak çalışmanın sonuçlarına göre, prosedürel adalet, duygusal adalete, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Uğurlu, 2009).

İşcan ve Naktiyok'un (2004) çalışması, örgütsel bağlılığa normatif ve duygusal bağlılığın bileşenlerinin, örgütsel uyumluluğu belirleyen önemli unsurlar arasında olduğunu öne sürmektedir.

Aleksander ve Ruderman (1987), adalet dağıtımının, süreç adaletine göre şirketi terk etme niyetinden çok daha etkili olduğu sonucuna varırken, Roberts ve arkadaşları (1999), süreç adaletinin örgütsel bağlılık ve istifa davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtir.

Bir başka araştırma sonucuna göre örgütlerde adalet algısı olumlu olduğunda çalışanların örgütsel bağlılıkları artar, performansları iyileşir, verimlilikleri de artar. Onaların örgütsel adalet algıları olumsuz olduğunda, adaletsizliği gidermek için arkadaşlarına olumsuz tepki verebilirler ve örgütsel bağlılık ve performanslarında azalma meydana gelir. (Yavuz ve Bedük, 2016). Çalışanlar yönetimin bir kararını iyi veya kötü algılamalarına göre belirli tavırlar gösterir ve bu tutumlar zamanla davranışa dönüşür. Bir tür örgütsel adaletsizliğe maruz kaldığına inanan kişi, resmi iş tanımında ifade edilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde resmi ödüller alamayacağını bildiği için, örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermemeye başlar (Klendauer vd. 2009).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çalışanların işe devam etme veya işten ayrılma kararlarını etkiler. Bu, çalışanların sürekli olarak adil, dürüst, açık ve şeffaf bir ortam aramasını sağlayacaktır.

Klendauer ve arkadaşları (2009), örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağlanma ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu, ancak etkileşim adaleti ile duygusal bağlanma arasındaki bu ilişkinin diğerlerinden çok daha güçlü olduğu sonucuna varmıştır.

Loi ve arkadaşları (2006), araştırmalarının sonucunda; algılanan örgütsel destek yoluyla adaletin ve adaletin dağıtımının örgütsel bağlılığı ve örgütü terk etme niyetini etkilediğini savunmuşlardır.

Örgütsel adalet kavramı göreceli ve kişisel görüşlere göre değişkenlik göstermekle birlikte, örgütsel hedefler bağlamında da ayrıca değerlendirilmesi gereken bir konudur. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri hesaba katıldığında konunun önemi daha da artmaktadır (Yeniçeri vd., 2009).

Örgütsel bağlılık konusunu örgütsel adaletin sonuçlarından biri olarak belirtmek de mümkündür.

### **2.5.1. Örgütsel bağlılığın temel öğeleri**

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kategorize edilen dizilim Allen ve Meyer' in üç boyutlu sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer, tanımlarında çalışanın örgütüyle ilişkisine ve örgüt üyeliğinin devamına odaklanmıştır (Yalçın vd., 2016). Bu üç boyut; duygusal bağlılık, süreklilik ve normatif bağlılıktır.

#### **2.5.1.1. Normatif bağlılık**

Her çalışanın bir örgüte bağlı olduğu düşüncesinin bir sonucu olarak, kişinin kendisinin çalıştığı işletmeye (örgüte) bağlı olduğu düşüncesidir. Bu yönüyle diğer iki bağlılık türünden farklı bir boyutu temsil eder (Wasti, 2000). Kuvvetli normatif bağlara sahip kişiler, örgütlerine sorumluluk ve görev bilinci duygusuyla bağlıdırlar. Bu bilinç, sözkonusu duyguların güçlü olmasının yanı sıra, çalışanları işletme içerisinde gerekeni yapmasını da gerekli kılar. Bu bağlamda normatif bağlılığın; iş performansı, katılım ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarla olumlu bir ilişki içinde olması gerekir. Normatif bağların oluşumundaki yükümlülük duygusu, duygusal açıdan olduğu gibi bir his uyandırmaz (Doğan, 2018).

#### **2.5.1.2. Devam bağlılığı**

Bu terim örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olmakla ilgilidir. Çalışanlar bunu "iş yapmaya gerek yok" olarak da tanımlamaktadır. Ayrıca, bu konuyla ilgili, çalışanlardan bazılarının işi sevmekten çok sağlık, aile ilişkileri veya emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı nedenler olarak belirtenler olduğu da gözlenmiştir (Meyer ve Allen, 1997).

Devam bağlılığı, bir başka açıdan değerlendirildiğinde, örgütten ayrılmanın yüksek maliyeti ve başka herhangi bir alternatifin bulunmaması ile ilgilidir. Çalışanların organize olma ihtiyacı ise, bir sonuçtur. Çalışanlar, örgüte yaptıkları katkılarla,

örgütün üyeliğini sonlandırma maliyetleri çok yüksek olduğunda, örgütte kalmayı tercih ederler (Atila, 2012). Birey için örgütten ayrılmanın maliyeti yüksekse ve ayrılması durumunda yaptığı katkıları kaybederse, onun o örgütte veya işyerinde kalması bir zorunluluk olacaktır. Devam bağlılığı, çalışanları örgütten ayırmanın maliyetinin farkına varılmasıyla ilgili bir konudur (Ülker, 2007).

Devam bağlılığını etkileyen faktörler şunlardır:

- Personelin sahip olduğu beceri ve eğitim,
- Çalışanların örgüte yaptığı katkılar,
- Onların kaybedeceğini zannettiği işsel hakları,
- Sosyal statü ve örgütten ayrılma durumunda sahip oldukları seçimler (Allen ve Meyer, 1990).

### **2.5.1.3. Duygusal bağlılık**

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılık literatüründe en yaygın bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu belirtmekle birlikte, bu bağlanma bağıni bedeninin kendisinin bir parçası olarak algılanması ve onunla bütünleşmek olarak kabul ederler. Bu yoğun duygusal bağlılık, bir işletmede çalışanlar tarafından örgütün amaç ve değerlerinin benimsendiği anlamına gelirken, aynı zamanda işletme için onların kıymetli olmalarını da ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- İşin Zorluğu: Çalışanın işi zor ve zahmetlidir ve mücadele gerektirir.
- Rol Varlığı: Çalışanın işyerinden beklediği tutum ve davranışlar açıkça tanımlanmıştır.
- Amaç: Çalışan, işinin doğası ve görevleri hakkında net bir fikre sahiptir.
- Yönetimin Açıklık Önerisi: Yöneticiler, çalışanlarına değer verir ve onlardan gelen yeni ve farklı fikirlere açıktır.
- Dostluk: Çalışanlar arasında yakın ve samimi davranışlar vardır.
- Eşitlik ve Adalet: Örgüt içinde görev dağılımında adalet vardır.
- Kişisel Önem: Çalışanların örgüt için önemli olduğunu düşünmeleri için onları cesaretlendirmek ve kendilerini önemli hissetmelerini sağlamak gerekir.
- Katılım: Örgüt ve işle ilgili kararlara çalışanların katılımının sağlanması gerekir.
- Geribildirim: İşveren, çalışana iş ve performans hakkında geri bildirim verir.

## 2.5.2. Örgütsel bağlılığın önemi

İlerici meslek örgütleri, geçmişten farklı bir yapıda faaliyet göstermekle kalmayıp, çevre şartlarının taşıdığı değişiklikleri kendi otoritesinde uygulamak zorundadır. Bu değişiklikler, kuruluşların, diğer kuruluşlara göre rekabet avantajı elde etmelerine ve varlıklarını sürdürmelerinde onların kilit bir faktör olarak görülmelerine neden olur. İşletmelerin başkaları tarafından birleşmesi ve devir ile yeniden yapılandırılması düzenli bir örgüt oluşumu ile mümkündür. Böyle bir ortamda kuruluşların uzun vadeli yatırımlar yaparak örgüt üyelerini kendilerinin önemli bir parçası haline getirmeleri ve bundan gurur duymaları dikkate değer bir durumdur (İşcan ve Karabey, 2012).

Rekabet piyasasının egemen olduğu günümüz iş dünyasında, örgütsel başarının sağlanması, işgörenlerin üretimi ve işletmelerine olan bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Bahsi geçen ilişkiyi gösterebilen işgörenlerin kendi performanslarını artırabileceği, kaliteli çıktı ve hizmetler üretebileceği anlaşılmaktadır (İşcan ve Karabey, 2012). Bu bağlamda örgütsel ve sosyal önem her geçen gün artmakta, bilgi ve becerinin örgütsel bağlılığın sağlanmasında sadece örgütü daha başarılı kılamayacağı anlaşılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümü örgütsel bağlılığın paydaşlar açısından önemini kapsamaktadır

### 2.5.2.1. İşletmeler açısından örgütsel bağlılığın önemi

Örgütsel bağlılık konusu, tüm işletmelerin özellikle son yıllarda yakından ilgilendikleri bir konudur. Adından da anlaşılacağı üzere, işgörenlerin çalıştıkları işletmeye ya da kuruluşlarına karşı hissettikleri bağlılık derecesini ifade eden bir kavramdır. Başarıdaki birincil faktör: çalışanların örgütsel bağlılığıdır. Nitekim işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, müşterilerin taleplerine ve tercihlerine yeter düzeyde ve doğru zamanda cevap verebilmeleriyle mümkündür. Dolayısıyla, bu, çalışanların performans dereceleriyle doğru orantılıdır. İşgören memnuniyetinin sağlanmasında entelektüel sermaye konusunun da bilinmesi ve ayrıca onu öneminin kavranması gerekir. Personel beklentilerinin maddi-manevi boyutta doğru olarak belirlenip anlaşılması da oldukça önemlidir. Dolayısıyla, personelin işletmeye karşı davranışlarının ve duygularının olumluya dönüşümü, “teşvikler” gibi özendirici

yaptırımlarla mümkün olabilir. Aksi durumda, işletme rekaber gücünü kaybedecek ve çalışanlar başarısız olacaklardır (Iraz ve Akgün, 2010).

### **2.5.2.2. Yöneticiler açısından örgütsel bağlılığın önemi**

Yöneticilerin örgütün tamamı için sahip oldukları değer ve duyguların toplamına yöneticilerin örgütsel bağlılığı denilebilir. Örgütlerine bağlı yöneticiler aldıkları sorumlulukların bilinci ile gururla iş yaparlar ve örgüte yüksek derecede sadakat hissi duyarlar (yani işten ayrılma ihtimalleri azdır).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, örgütsel bağlılığı güçlü olan yöneticilerin sahip oldukları birtakım değerler bulunur ve o değerler de örgüt kültürünün gelişimine yardımcı olur. Örgütüne bağlı yöneticiler inandıkları değerler ve ait oldukları örgüt kültürü ile hem örgüt içindeki çalışanları hem de örgüt dışındaki müşteri ve paydaşları kolaylıkla ikna edip örgüt amaçları doğrultusunda onları yönlendirirler (Jones ve George, 2003:83).

### **2.5.2.3. Çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın önemi**

Örgütsel bağlılık, işyerlerinin ve örgütlerin performansı açısından da çok önemlidir. Kuruma bağlı olduğunu hisseden çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için daha özverili çalışarak verimliliklerini artırırlar. Ayrıca örgüt üyeleri bağlılıklarını artırdıkça işletmede çalışanların işe başlama ve işten çıkma devinimi azalmakta ve bunun tabii bir sonucu olarak da örgüt bir istikarara kavuşmaktadır. Çalışanın istikrara kavuşması, onların moral ve motivasyonunu yükseltmekte ve bağlılıklarını artırmaktadır (İbicioğlu, 2000). Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılığı örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığın, aşağıdaki özelliklerle yakından ilişkili olması nedeniyle, kuruluşlar için hayati bir konu haline geldiği söylenebilir:

- a) Geri çekilme, devamsızlık, çekilme ve iş arama faaliyetleri
- b) İş tatmini, iş arama, moral ve performans gibi alışılmış, duygusal ve bilişsel yapılar
- c) Çalışanın özerklik, sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi özellikleri
- d) Çalışanların yaş, cinsiyet, hizmet yaşamı ve eğitim gibi kişisel özellikleri
- e) Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık (Balay, 2000).

Kısacası çalışanlar, ihtiyaçlarının karşılandığı, kendilerini mutlu hissettikleri ve sadakat duygusu hissettikleri bir örgütte çalışmaya devam ederler. Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada kritik bir faktör olarak görülür ve her bir örgütsel üyenin örgütsel bağlılığını artırmak isterler. Şayet, örgütler, müreffeh olmak veya varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa çalışanlarının sadakatini sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005). Yani, güçlü örgütsel bağlılık, çalışanların son derece üretken olmalarını sağlayacaktır (Aydınlı, 2005).

Örgütsel bağlılığın en önemli konularından biri olan duygusal bağlılık aynı zamanda bağlılık türleri arasında da üç önemli bağlılık türlerinden (normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık) biridir (Allen ve Meyer, 1990:1). Aynı zamanda örgütsel hedeflerin, amaçların ve değerlerin kanıksanıp uygulandığı, çalışanların hisleriyle davranış sergiledikleri bağlılık türüdür (Bayram, 2005: 132). Örgütsel bağlılık literatüründe yer alan duygusal bağlılık, konusu bakımından en çok çalışma yapılan bağlılık türüdür (Çırpan,1999, 58). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel bütünleşmesine aracı rol üstlenir (Balay.2000: 21). Bu anlamda çalışanlar için bağlı oldukları örgüt kendilerinden ayrı bir varlık olarak değil de hizmet etmekten mutlu oldukları, yücelterek ulaşılmaz bir kurum sıfatı taşımaktadır (Eren, 2010: 556).

Bir diğer literatürde örgütsel bağlılık, çalışanlar için işletmelerine karşı hissettikleri aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanların duygusal anlamda örgütlerine bağlanarak hissleri doğrultusunda örgüte dönük katılımcı yönlerini yansıtmaktadır. Buna bağlı olarak çalışan-örgüt ilişkisinde örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık kavramları kişisel özdeşleşme seviyesini yükselten bir unsur olarak da anılmaktadır (Demirağ ve Çelik, 2019).

### **2.5.3. Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar**

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve örgütsel bağlılığın etkilediği kavramlar, çalışmanın bu bölümünde açıklanmıştır.

#### **2.5.3.1. Örgütsel bağlılık ve motivasyon**

Bireyler, fizyolojik varlıklarını sürdürebilmek veya toplumdaki yerlerini alabilmek için bir takım bireysel ihtiyaçları karşılamalıdır. Psiko-sosyal veya fizyolojik bu ihtiyaçların karşılanış şekli, bir anlamda bireyin toplumdaki davranışını ortaya çıkarır. Artan motivasyon ihtiyacı, teknolojik ve sosyal gelişmelere eşdeğer şekilde

örgütlerin vazgeçilmez bir özelliği haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında, motivasyon ve trend tekniklerin ortaya çıkması iş yaşamına ve sosyal hayat tarzına daha güncel bir boyut kazandıracaktır. İşte tam da bu durumda rekabet ortaya çıkacaktır denilebilir. En rekabetçi bir ortamda müşteri memnuniyetini esas almak, insan odaklı bir yönetim tarzı benimsemek, katılımcı yönetim ile işbirliği oluşturmak ve vizyon, misyon ve temel değerlere göre hedeflere ulaşma konusunda çalışanların moral ve motivasyon düzeyini yüksek tutmak uygun bir fikirdir. İş ortamında personelin isteklendirilmesi, örgütün başarısı ve performansı için oldukça önemlidir (Koçel, 2010: 20-25). Yani motivasyon, işgörenin performansını etkilediği kadar örgüt performansını da etkilemektedir. Çalışanların performanslarını iyileştirmek isteyen bir yönetici, onların fikirlerini, duygularını, tutumlarını, isteklerini ve davranışlarını etkileyen iç ve dış faktörleri dahi planlara dâhil etmelidir.

### **2.5.3.2. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet**

Günümüzde faaliyet gösteren her kuruluş, bulunduğu ve hizmet verdiği sektör ne olursa olsun, insan kaynakları yönetimine önem vermektedir. İnsan kaynakları; rekabet dünyasında sürekliliği sağlayabilmek için belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen kuruluşların amaçlarına ulaşması, çağın getirdiği hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için en önemli kaynaklardan birini oluşturan insan unsurunu etkin kullanma gerekmektedir. Diğer taraftan, bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında denge kurulmasında, iş gücü devir hızının azaltılmasında ve etkin çalışan üretkenliğinin sağlanmasında en önemli faktörlerden biri, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleridir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktör, çalışanların adil bir ortamda çalıştığına dair inançlarıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

İnsanların en kolay ve en erken algıladıkları tutum ve davranışlar, yetişkinlikle ilgili tutum ve davranışlardır. Örgütler; görevlerin, rollerin, kaynakların ve fırsatların paylaşıldığı ortamlardır ve paylaşım kavramı ne zaman kullanılırsa akla adalet gelir (İmamoğlu, 2011). Eşitsizlikler; hırsızlık ve saldırganlık gibi örgütlerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Eğilmez, 2011). Çalışanlar işletme içerisinde kararların adil bir düzlemde işlediğine inandıklarında ise, iş ile onların arasında güçlü bir bağ kurulur ve bu da çalışanın sadakati ile sonuçlanır. Dolayısıyla, örgütsel adalet; çalışanların genel ve ortak değer yargıları,

örgütte kalma arzusu ve örgüt adına çaba sarf etme istekliliği ile şekillenen örgütsel bağlılığını kuvvetlendiren bir güven köprüsü oluşturur (Bağcı, 2013). Örgütlerde önemli bir ortam oluşturan örgütsel bağlılık, personelin örgütsel adaleti hissederek çalışması ile sağlanabilir. Nitekim örgütsel adalet konusu; yönetimin karar verme süreci, süreç algısı ve davranışlar üzerindeki etkilerini de kapsar. İmamoğlu (2011), iş atamalarında adaletli yaklaşımın örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.

Örgütsel adaletin varlığı bilinciyle çalışan işgörenler, işletmede daha başarılı, üretici ve aynı zamanda mutlu çalışanlardır. Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, yöneticiye duyulan güven ve kaliteli iletişim ile mümkündür denilebilir (İyigün, 2012). Kısacası, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık seviyelerini tanımaya dönük farklı çalışmalar yapılmış ve çalışmaların birçoğunun önemli ölçüde örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletin ilişkili olduğu görülmüştür. Bu ilişki karşısında örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi durumundaki örgütsel adaletin sağlanması, ilgili çalışmaların sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, tüm yöneticiler açısından gerekli bir görevdir. Görevini en iyi şekilde yerine getiren personelin performansları yüksek olacaktır. Bununla beraber, örgütsel bağlılığı yüksek olanlar sunulan hizmet kalitesinde sürekliliğin sağlanmasında da rol oynayabilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının ve bağlılığın ara sıra ölçülmesi, yöneticilere fikir verebilir ve atılacak adımlar konusunda onlara kılavuz olabilir.

### **2.5.3.3. Örgütsel bağlılık ve yönetim tarzı**

Örgütsel bağlılığın güçlenmesi için çalışanlar birbirleriyle bağlılık ilişkisi içerisinde olmalı, aynı zamanda işletme politikasının önemi, örgüt enerjisinin verimlilik ve performans bilinci ve ekonomik ve sosyal doyumu da göz ardı edilmemelidir. Üst yönetimin kurumsal kültür ve anonim değerlere verdiği önemin derecesi, verimlilik ve yenilikçilik bakış açısını geliştirici yönüyle örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Kişisel amaçlar için örgütsel hedefleri dengelemede yönetime katılım hissi hafife alınmaması gereken bir rol oynar. Ayrıca yönetime katılım, astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları olmasından dolayı, çevrelerinden ve özellikle üstlerinden ve arkadaşlarından övgü almalarına yol açarak örgütsel bağlılığı arttıran bir etki yaratmaktadır. (Erol, 1998).

Jakarta’da bulunan iki özel üniversitede görev yapan 120 öğretim üyesinin katılımı ile bir araştırma yapıldı. Araştırmada kurumsal yönetişimin örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı ortaya çıkarılmak istendi. Sonuçlar; kurumsal yönetişimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet değişkenlerinin öğretim elemanlarının bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca sosyal sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik değişkenlerinin öğretim üyelerinin performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu da ispatlanmıştır (Purwanto, 2015).

Ozuomba ve arkadaşları (2016), kurumsal yönetişimin hem örgütsel performansa hem de örgütsel bağlılığa etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada hem anket yapılmış hem de ikincil data kullanılmıştır. Hipotezler, regresyon analizi kullanılarak test edildi ve sonuçta kurumsal yönetişimin hem örgütsel performansa hem de örgütsel bağlılığa anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Demir (2022), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kurumsal yönetim algısının onların örgütsel bağlılığına etkisini araştırdı. Hazırladığı anket formunu İstanbul’un Beykoz ilçesindeki 152 öğretmene göndererek, öğretmenlerin kurumsal yönetim algısının onların örgütsel bağlılığı ile ilişkisinin seviyesini belirlemek için standart sapma ve ortalama istatistiklerinden yararlanmıştı. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi korelasyon analizi ile, birincinin ikincisine etkisini ise regresyon analizi ile ortaya koymuştur. Analizler sonucunda, öğretmenlerin hem kurumsal yönetim algısı hem de örgütsel bağlılık duygusu oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir. Onların kurumsal yönetim algısının normatif bağlılık düzeyini etkilediği ancak duygusal bağlılık ve devam bağlılık düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Öğretmenlerin kurumsal yönetim algılarının artıkça normatif bağlılık düzeylerinin de artması, araştırmanın bir diğer önemli bulgusu olmuştur.

#### **2.5.3.4. Örgütsel bağlılık ve demografik özellikler**

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden bir diğeri de demografik faktörlerdir (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve medeni durum gibi).

Başbalçık ve Utlı (2021), İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ne bağlı UGETAM A.Ş çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmaya adı anılan şirketten 135 çalışan gönüllü olarak katılmışlardır. Örgütsel Bağlılık ölçeği ve İş Doyum ölçeğinin kullanıldığı anketin

sonuçları SPSS 25.00 programı aracılığı ile analiz edilmiş ve çalışma sonucunda; çalışanların medeni durum, yaş ve hizmet süresi gibi demografik özellikleri onların şirkete bağlılıklarını etkilediği görülmüştür.

#### **2.5.3.5. Örgütsel bağlılık ve yabancılaşma ve biçimselleştirme**

Örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığı araştırılan bir diğer konu da yabancılaşma ve biçimselleştirme. Çalışanların yabancılaşması ile onların biçimselleştirilmesi arasında aracı bir rol oynayıp oynamadığını tespit etmek üzere Erkmen ve Bozkurt (2016) tarafından yapılan bir araştırma, İstanbul'daki hizmet sektörüne odaklanmıştır. Neden ve sonuç odaklı yapılan bu anket çalışmasında her üç kavram için daha önceden oluşturulan ölçekler kullanılmıştır. Ve sonuçta her üç değişkenin birbiri ile ilintili olduğu ortaya çıkmıştır. Biçimselleştirmenin örgütsel bağlılığa, onun da yabancılaşmaya etkisi kanıtlanmış ancak örgütsel bağlılığın bu iki kavram arasında aracı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

#### **2.6. Duygusal Bağlılık İle Örgütsel Adalet İlişkisi**

Kayasandık (2013), İş-Aile Çatışmasının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair yaptığı araştırma sonuçlarında duygusal bağlılık ile adalet algısının birbirlerini yüksek düzeyde ve olumlu şekilde etkilediğini belirtmiştir. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işletmede güven ve sevgi duygusu, motivasyon, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bu duygulara yakın birçok temayı işleyen çalışmalar Zhang, Fried ve Griffeth (2012)'nin

“İşe Gömülmüştüğün Gözden Geçirilmesi: Kavramsal Ölçüm Sorunları ve Gelecekteki Araştırmalar İçin Talimatlar” konulu çalışmasındaki bulgularda değişkenlerin birbirlerini desteklediği görülmektedir.

#### **2.6.3. Duygusal bağlılık ile örgütsel bağlılık ilişkisi**

Örgütsel bağlılığın üç temel boyutlarından ilki duygusal bağlılıktır. Bu bağlılık türünde çalışanlar kendilerini işletmede ait oldukları örgütün ayrılmaz birer parçası olarak görmelerini ifade eder. Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili literatürde tam bir şekilde uygulanabilirliğinin olması, çalışanların işletmede performans düzeylerinin yüksek olmasıyla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bireylerin amaçlarına umutla odaklanabilmesi, optimist sonuçlar ve detaylar açısından sorunlarla kırılma

olmaksızın baş edebilme yetisine sahiplik gibi duygularla bireysel özellikleri ortaya çıkarmaktadır ( Sağır ve Aydın, 2019:9).

Demirağ ve Çelik (2019), “Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” konusundaki çalışmalarında örgütsel bağlılığın pozitif ve anlamlı olarak etkilendiğini ifade etmiştir.

82 çalışmanı ile Bursa İlinde hizmet veren bir hastane araştırmasında Örucü ve Teker (2014), liderlik ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu yönünde tespitlere varmıştır.

Tunceli ve Malatya Devlet Hastanelerinde görevli 148 sağlık çalışmanı ile yapılmış bir diğer çalışmada Çakınberk ve Demirel (2010), örgütsel bağlılık ve liderlik stillerinin araştırılmasında liderlik algı düzeyi ile normatif ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olmasının yanı sıra devam bağlılığında da anlamlı ilişkinin olmadığı sonucunu ortaya koymuştur.

#### **2.6.4. Duygusal bağlılık ile liderlik ilişkisi**

Bireyleri birbirlerinde farklı kılan mental fiziksel ve duygusal özellikleridir. Boz, (2021), çalışmasında bireylerin özellikle lider bireylerin, olgunluk düzeyleri, dünya görüşü ve geleceğe bakış açıları, güven duyguları, olaylara yaşamsal yaklaşımları ve inisiyatif geliştirme gibi birçok olguyu da benliklerinde ve duygularında bulduklarını belirtmektedir.

Fletcher (2004), çalışmasında, lider davranışları ile örgütsel bağlılık etkilerini belirlenmesine dair alt boyutların etkilerinin de bulunmasını gerekli görmüştür ve çağdaş liderliğe dönük yapılan en genel kabul görmüş tanımlamalardan esinlenerek klasik liderlik yaklaşımından daha farklı bir düşünceyi ortaya koymuştur. Çalışanların merkezi karar organına bağlı ast-üst ilişkisine bağlılıktan ziyade çalışanların kararlarda etkili olabilme katılımcılığa teşvik edilmeleri, daha adaletli ve eşitlikçi düşünce biçimini savunmuştur.

Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık: Literatür Taraması konulu araştırmasında Yahaya ve Ebrahim yüksek iş motivasyonu ve daha yüksek iş performansının gereksiz maliyetlerden ve harcamalardan kaçınılması ile devamsızlık konusuna olan hassasiyetle mümkün olabileceğini vurgulamıştır.

Literatür ve referanslar konusuyla ilgili genel bilgi olarak, çalışanların işletmelerine olan güven duygusunun, kurumsal ve yönetsel desteğin mutlak koşulda bulunmasının önemi, ve buna bağlı olarak da çalışan duygusal bağlılığı ilişkisinin daha baskın olduğu gerçeğine varılmaktadır. Bu konularla ilgili araştırmaları şu şekilde özetlemek ve sıralamak mümkündür. Aube, Rousseau ve Morin, (2007); Chew ve Wong, (2008; Dawley, Andrews ve Bucklew, (2008); Eder ve Eisenberger, (2008).

Kurumlarda örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile etki düzeyleri ve çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını anlatana destek kavramları ve yaklaşımları ifade eden çalışmalardan söz etmek mümkündür (Giray ve Şahin,2014).

Özutku ve arkadaşları (2008), Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nde gerçekleştirdikleri çalışma sonucuna göre, işletmede çalışan ile lider ilişkisi etkileşim düzeyi, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması, bunun yanı sıra normatif bağlılık ile daha alt düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğundan söz etmektedir.

Konya İlinde, 140 banka personeli ile yapılmış olan bir diğer çalışmada Eryeşil ve İraz (2017) yönetsel liderlik algıları ve dönüştürücü liderlik değişkenlerinin örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki etki düzeylerinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu, serbest bırakıcı liderlik-örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık-duygusal bağlılık değişkenleri arasında negatif ve anlamlı olmayan ilişki tespit etmiştir.

## **2.7. Kuramsal Çerçeve**

Kurumsal Yönetişim ile ilgili en fazla başvuru yapılan 3 temel teori bulunmaktadır: temsil teorisi, paydaş grup teorisi ve vekâlet teorisidir. Bu çalışmanın bu bölümünde bu üç teori açıklanmaktadır.

### **2.7.1. Temsil teorisi**

Bu teori, temelde psikoloji ve sosyolojiye dayanan oldukça geçerli bir teoridir. Teori; ancak sermaye sahiplerinin istedikleri doğrultuda çalışma stillerine sahip yöneticilerin onlar adına bir kurumu daha iyi yönetebileceği varsayımına dayanır (Block, 1993: 245). Yani sermaye sahiplerinin kendi çıkarları doğrultusunda bir kurumu veya şirketi yönetmesinden önce yönetim konusunda uzmanlaşmış ve sermaye

sahipleri ile aynı duygu ve düşünceyi paylaşan yöneticilerin yönetimi en iyi kurumsal yönetişim yaklaşımıdır. Bu teoriye göre; bu yönetişim tarzında kurumun çıkarları bireyin çıkarların önündedir ve yöneticiler sermaye sahiplerine hesap vermektedirler (Davis ve ark., 1997). Yönetim kurulunun temel görevi, başta kurumun sahiplerine danışmanlık hizmeti vermek olmak üzere, meşruluk ve itibar sağlama, işletmenin dış çevresi ile iletişim sağlamasına yardımcı olma ve işletme dışındaki kaynaklarının desteğini kazanmaktır (Corbetta ve Salvato, 2994).

### **2.7.2. Vekâlet teorisi**

Modern dünyada işletme yönetiminde mülkiyet sahipleri artık yavaş yavaş yerlerini profesyonel yöneticilere bırakmaktadır. Yani artık iki taraf vardır: mülkiyet sahibi ve onun vekili. Ortak amaç ve çıkarları olan tarafların bir amaca ulaşmak için yardımlaşmasını öngören bir teoridir vekâlet teorisi. Bu teoriye göre sermaye sahibi olan taraf, uzmanlığından faydalandığı kişiye yönetim konusunda yetki yani vekâlet vermektedir (Koçel, 2010: 357).

Mülkiyet sahibinde sermaye ve yetki, vekil de ise bilgi vardır. Mülkiyet sahibi, kar amacına ulaşmak için yöneticiye yetkisini de devreder ancak onu denetlemeyi de ihmal etmemektedir (Koçel, 2010: 356).

### **2.7.3. Paydaş grup teorisi**

Bir işletmede çıkarları olan veya onun mülkiyetinde hak sahibi olan ve bu yüzden o işletmeden hak talep eden kişilere (müşteriler, hissedarlar ve çalışanlar gibi) paydaş denir. İşletmedeki tüm paydaşlar eşit seviyede olmadıkları gibi eşit haklara da sahip olmazlar. Birincil paydaş grupları olarak adlandırılan grup (hükümet, yatırımcı, hissedar, işveren ve tedarikçi gibi) işletmenin temel paydaşları ve vazgeçilmezleridir. İkincil paydaş grupları ise işletmenin dış çevresini oluşturur ve işletmenin kar veya zararından etkilenmez. İkincil paydaş grubu en iyi örnek medyadır (Clarkson, 1995).

Bu teoriye göre yönetim kurulu sadece sermaye sahibinin yetki verdiği kimselerden değil; işletmenin kâr veya zararından etkilenen her grubun temsilcilerinden oluşmaktadır. Böyle bir yönetim kurulunun varlığı muhtemel bir zararı en aza indirgemektedir (Donaldson ve Preston, 1995).

#### 2.7.4. Teorilerin kıyaslanması

Nordberg (2007), kurumsal yönetim ile ilgili bu üç temel teoriyi 3 farklı kategoride kıyasladı. Bu kıyaslama, bu çalışmada hangi teorinin kullanılması gerektiği konusunda ipucu vermektedir.

Yönetim kurulunun görevi açısından değerlendirildiğinde bu üç teori arasında şu farklılıklar bulunmaktadır: vekâlet teorisi, yöneticilerin hissedarların çıkarlarını korumak ve denetlemekle görevli olduğunu ifade etmektedir. Temsil teorisine göre sermaye sahiplerinin temsil edilmesi esastır ve yöneticinin sermaye sahiplerinin güvendiği birisi olması yeterli olmaktadır. Paydaş grup teorisine göre ise yönetim, tüm paydaşların çıkarlarını gözeten ortak bir yol bulmakla görevlidir.

Sorumluluk açısından değerlendirildiğinde; vekâlet teorisi yönetimin sadece hissedarlara, temsil teorisi sadece sermaye sahiplerine, paydaş grup teorisi ise hissedarların yanında ayrıca çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere ve hatta rakiplere hesap vermesi gerektiğini açıklamaktadır.

Her üç teorisinin sınırlılıkları şunlardır: vekâlet teorisinde yönetim kurulunun görev tanımı oldukça dar olması; temsil teorisinde ortak karar verme ihtimali az olma durumu; paydaş grup teorisinin uygulandığı işletmelerde basit karar almak kolay ancak amaç-araç ilişkisi hesaba katıldığında oldukça zor olduğu söylenebilir.

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim açısından en uygun teorisinin temsil teorisi olduğu bilinmektedir (Miller ve Miller, 2006). Dolayısıyla bu çalışma için en uygun teori temsil teorisidir. Bu teoriye göre sermaye sahiplerinin çıkarları için çalışan yöneticiler zamanla sorumluluk alma, yönetme ve motivasyon konularında prensip sahibi olmaktadır. Bu da işletme varlıklarının korunması ve kârın en yükseğe çıkmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan aile şirketleri için çalışmaya başlayan profesyonel yöneticiler (temsilciler) istem dışı şirket çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmak durumunda kalarak şirketin verimliliğini artırıcı rol oynamaktadırlar.

Aile işletmelerinin kurumsal yönetim açısından en uygun teorisinin temsil teorisi olmasının bir başka nedeni ise diğer teorilerin paydaş ve hissedarlara odaklanmasıdır. Oysa aile şirketlerinin genellikle paydaş ve hissedarı olmayan veya sadece aile bireyleri olan işletmeler olması onların temsil teorisi ile açıklanmasını mantıklı kılmaktadır.

## **2.8. Temel Hipotez**

“Aile İşletmelerinde kurumsal yönetim örgütsel adaleti, liderlik tarzlarını etkileyerek çalışanların örgüte bağlılıklarını artırır”.

Temel hipotezde görüldüğü üzere, aile işletmelerinde çalışan bağlılığı, kurumsal yönetim, liderlik tarzı ve örgütsel adaletten etkilenmektedir.

Çalışma, aile işletmelerinin ana konusundan yola çıkılarak işletmelerin karlılığına katkıları artırabilmek, işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile pozitivizme dönüşümü ve ayrıca ülke ekonomisine katkılarının bilinmesine yönelik amaçlarla başlanmıştır. Kurumsal yönetim, kurumsal (örgütsel) adalet, örgütsel bağlılık, liderlik stilleri kavramsal çerçevesini oluşturmuştur.

Bu modele göre kurumsal yönetim hem örgütsel bağlılığı hem örgütsel adaleti hem liderlik tarzını tek yönlü olarak etkilemektedir. Örgütsel bağlılık örgütsel adaleti ve örgütsel adalet örgütsel bağlılığı karşılıklı olarak etkilemektedir. Yine, örgütsel adalet örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılık da örgütsel adaleti karşılıklı olarak etkilemektedir.

### **2.8.1. Kurumsal yönetimin örgütsel adalet üzerindeki etkisi**

Kurumsal yönetim, kurumlarda etkili karar alma, hesap verebilirlik ve şeffaflık için temel teşkil eder. Aile şirketlerinin yönetilme biçimi, çalışanların kurum içindeki adalet ve hakkaniyet algılarını önemli ölçüde etkileyebilir. Araştırmacılar, güven ve adaleti teşvik etmek için yönetim uygulamalarını etik hususlarla uyumlu hale getirmenin önemini vurgulamışlardır (Donaldson ve Davis, 1991; Hitt vd., 2007).

### **2.8.2. Örgütsel adalet algısının liderlik tarzları üzerindeki etkisi**

Örgütsel adalet algısı liderlik davranışlarını ve tarzlarını şekillendirebilir. Çalışanlar kendilerine yapılan muamelede adalet ve hakkaniyet algıladıklarında, liderlerin dönüşümcü ve etik liderlik tarzlarını benimsemeleri daha olasıdır (Piccolo vd., 2010). Örgütsel adaletin varlığı, çalışan gelişimine, katılımcı karar almaya ve açık iletişime öncelik veren liderlere yol açabilir (Brown vd., 2005).

### **2.8.3. Yönetişimin ve liderlik stillerinin çalışanların örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki etkisi**

İşletmelerde liderlik stilleri ve örgütsel adalet algıları kurumsal yönetişimin etkileri sayesinde çalışan personelin örgütsel bağlılığını olumlu yönden etkilemektedir.

Konusu kapsamında örgütsel bağlılık üç alt boyuttur ve bunlar normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılıktır. Bu faktörler işletmelerde çalışanlar için performansa bağlı olarak ve işletmelerine olan bağlılık ve güven duygusu için belirleyici unsur olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

İşletmeye olan bağlılık duygusunun artması çalışanların işletme içerisinde kendilerini işletmedeki adaletli ortamda algılamalarıyla mümkündür. Lider davranışlarının önemi, işletme amaçları politikaları ve çalışanların gösterdikleri performans doğrultusunda işletmeden ve yöneticilerden aldıkları güvenle oluşan süreç içerisinde anlaşılmaktadır. Bu süreç, çalışan performansı ve dolayısıyla işletme verimliliği ve performansını da doğrudan etkilemektedir. Özellikle çalışanların işletme içindeki çalışma performansı aynı zamanda işletmenin verimliliği için en kritik pozisyon durumundadır.

İşletme verimliliğinden öncelikli olarak yöneticiler sorumludur. Dolayısıyla verimlilik, liderin tutum ve davranışlarına göre farklılaşabilmektedir. Diğer taraftan, lider çalışanlar üzerinde de baskın ve etkili olan önemli bir güç mekanizmasıdır. Çünkü çalışan beklenti, istek ve talepleri ne oranda karşılanabiliyorsa o oranda da personel performansı artacak ya da düşüş gösterecektir (Demirağ ve Çelik, 2019).

Lider davranışlarının örgütsel bağlılığa yönelik etkilerinin örgütsel bağlılık eksikliğinden kaynaklanan ayrılma niyeti üzerinde aracı etki yaratacağı açıktır. Zira örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinde de etkiler yarattığı tespit edilmiştir ( Telli, vd. 2012). “İnsan” ögesi örgütsel bağlılık kavramının günümüz işletmelerinde önemli bir noktaya gelmesinin en temel sebebidir denilebilir (Güçlü, 2006:5).

Örgütsel bağlılık duygusu daha fazla gelişmiş çalışanların örgütsel içselleşme duyguları ve özdeşleşme düzeyleri de çoğalmaktadır.

İşletme içerisinde örgütsel değerler ve normlar örgütsel bağlılık güçlü ise daha kolay anlaşılır ve kabul görür böylelikle de çalışanların örgütsel sadakatini artırmaktadır.

Birbirine bağılı olarak örgütsel amaç ve prensipler kanıksandığında örgütsel kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel bağılılık düzeyinin büyüklüğü işletme çalışanlarının işyerine ve işe dönük özdeşliğini kolaylaştırıcı, motive edici, mesleki riski göze alabilmeyi veya klişe duygulardan uzaklaştırıcı rolü tetikleyen bir etken olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Liderlik ve örgütsel bağılılık ile ilgili yapılan her çalışma işletmede çalışan-yönetici arasında önemli derecede etkili olmaktadır (Demirağ ve Çelik, 2019).

Örgütsel bağılılık konusu nispeten daha az aidiyet duygusu içeren ve çift yönlü işleyen bir konudur. Yani, bir işletme içerisinde iş doyumuna ulaşmış bir çalışan için işletmenin çalışana katma değeri oranında örgütsel bağılılık daha fazla etkili olmaktadır. Bir diğer deyişle, çalışma hayatı ve işletmeler çıkarların ve tatmin duygusunun daha yoğun ve girift yaşandığı ortamlardır (Uygur ve Koç, 2010:81).

Lider ve izlemcisi iki yönlü bir ilişkiyi ifade eder. Çünkü liderlik dinamizmi gerektirir. Bu bakımdan etkili liderlikten bahsedebilmek için liderin hem izlemcilerini hem de işletme performansını ve verimliliğini düşünmesi gereklidir (Çekmecelioğlu, 2014:22).

Ekip ruhunun ve örgütsel etkinliğin oluşturulmasında liderlik önemli bir pozisyon üstlenmektedir. Bu konuda özellikle lider davranış ve tutumları çalışma verimliliğinin önemli belirleyicisi konumundadır. Aynı zamanda lider çalışma grubundaki üyelerin görev tanımlarını belirleyen kişi olduğu için performans ve görevdeki başarı, üretimin artması gibi konulardan da lider bizzat sorumlu kişi olmaktadır (Doğanay ve Şen, 2017). Planlanan hedef yada kotaların varış noktası liderliğin etkililiğinin de ölçüm aracı olmaktadır. Çünkü işletmedeki işin başarıyla sonuçlanması, görevlerin eksiksiz bir şekilde yapılmış olması ancak ve sadece ekip üyelerinin ya da çalışma grubu üyelerinin örgütsel bağılılığı duygusal bağılılığı ve titizliğiyle mümkündür.

Çalışma hayatı bir süreçtir ve bu süreç içerisinde çalışanların örgütsel bağılılık duyguları arttıkça işgücü devir hızı azalacağından işletmedeki istikrarın artacağı kaçınılmazdır (İbicioğlu, 2000:1).

Karahan (2008:148), liderlik stillerinin örgütsel bağılılık konusu ile ilgili yapılan araştırmaların birbirleri üzerinde etkilerinin fazla olduğu sonuçlarını ortaya

koymuştur. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılığın  önemli özelliğinin olduğu söylenebilir. Çalışanın işletme amaçlarını benimseyerek kabullenmesi ve aynı zamanda bu amaç ve prensiplere etkili bir duyguyla inanarak işletmenin başarisına çaba göstermesi ve en önemlisi de işletmede kalmaya devam etme isteğiyle hareket etmesi örgütsel bağlılığın kesin göstergesi olmaktadır. Bu durumun varolması ise tamamıyla lider tarzının ve liderlik kuvvetinin derecesiyle ilintilidir (Balay,2000:18).



### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

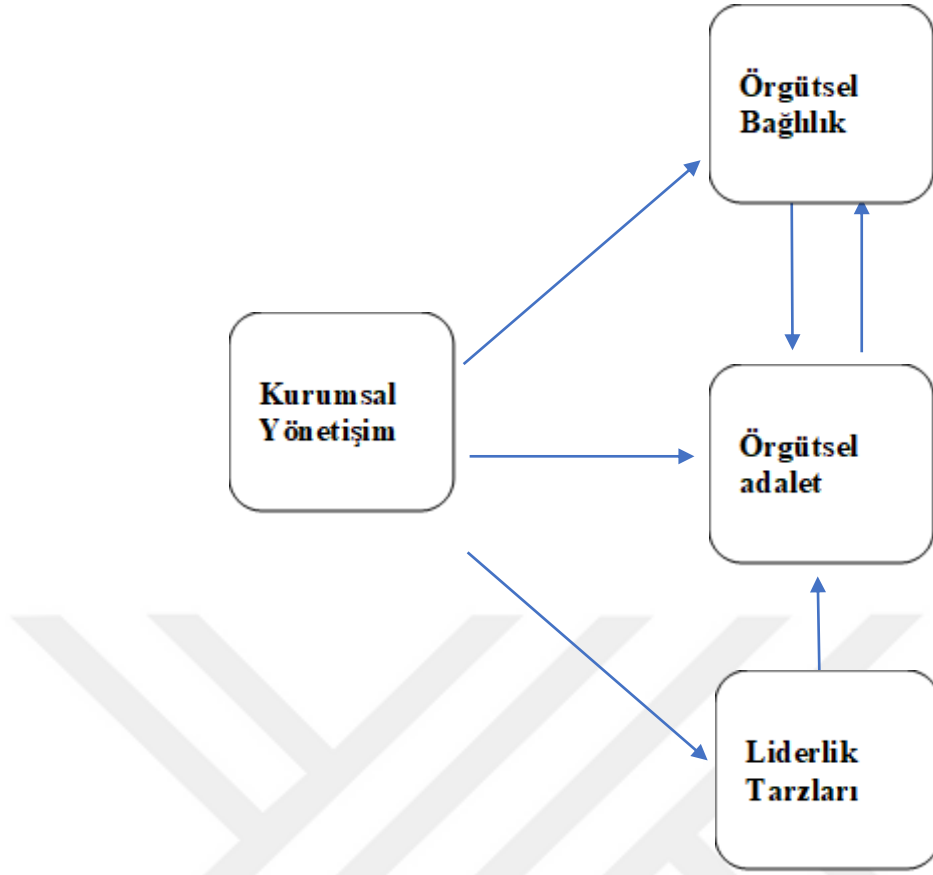
Araştırma, bireylerin adalet algısının üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmayı hedeflemektedir. Araştırma, doğrudan pratiğe dökülebilir bir amacı olmayıp, konuları hakkındaki mevcut kuramlara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın veri toplaması, adalet ve bağlılık konulu iki adet tutum ölçeği üzerinden yapılmıştır. Araştırmada sadece kâğıt kalem testi şeklinde gerçekleştirilecek nicel ölçekler kullanılmıştır.

Araştırma, üç değişken arasındaki etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik tasarlandığından dolayı, sonuç çıkartıcı bir araştırmadır. Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın temel hipotezi, araştırmanın ilerleme süreci, kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın ana konusunu aile işletmelerindeki kurumsal yönetişimin, işgörenler tarafından örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzları çerçevesinde nasıl algılandığı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ele alındığında araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde kurulmuştur:



**Şekil 3.1:** Araştırma Modeli

Bu araştırma modeli, aile şirketlerinde var olan karmaşık ilişkilerin altını çizmekte, yönetişimin, adalet algılarının, liderlik tarzlarının ve bunların örgütsel bağlılık üzerindeki kolektif etkilerinin önemini vurgulamaktadır. Bu ilişkileri inceleyerek, çalışma hem teorik hem de pratik bilgiye katkıda bulunmakta ve aile şirketi liderlerinin çalışan deneyimlerini ve genel iş performansını geliştirmek için yararlanabilecekleri içgörüler sunmaktadır.

### **3.2. Araştırma Tasarımı ve Veri Planlama Süreci**

Araştırmada veri toplama süreci iki aşamalı olacak şekilde planlanmıştır. İlk aşamada elde edilen bulgular sonrasında, araştırmacı tarafından uzman görüşleri alınarak bir yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturularak uygulanması planlanmıştır. Sürecin son adımı ise önceki aşamalarda elde edilen bulgular ışığında bir anket çalışması uygulanarak araştırmanın temel hipotezinin ve alt problemlerinin test edilmesi olmuştur.

### **3.2.1. İlk aşamada yapılan anket çalışması**

Araştırma sürecinin ilk aşaması, çalışmanın sonraki aşamalarında kullanılacak ölçeklerin uygulanması için bir anket çalışması yapılmasını içerir. Bu aşama, ölçüm araçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek ve araştırma modelinin değişkenlerinin doğru bir şekilde yakalanmasını sağlamak için gereklidir.

Kullanılacak ölçeklerin benzer bir örnekleme kullanılması, sosyal bilim araştırmalarında liderlik tarzları, kurumsal yönetim algıları ve örgütsel bağlılık gibi soyut kavramların ölçülmesine yardımcı olan önemli bir uygulamadır. Doğru ve iyi doğrulanmış ölçekler, güvenilir veriler elde etmek ve araştırmadan anlamlı sonuçlar çıkarmak için çok önemlidir (Hinkin, 1995). Bu aşamada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesine odaklanılmıştır. Geçerlilik, bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı şeyi ne ölçüde ölçtüğünü ifade ederken, güvenilirlik ölçümün zaman içindeki tutarlılığını ve istikrarını gösterir (Nunnally & Bernstein, 1994).

Anket çalışmasına belirlenen bir örneklemeden 192 katılımcı dâhil edilmiştir. Amaç, araştırma modelinin ayrılmaz bir parçası olan ölçekleri uygulamaktır. Katılımcılar muhtemelen çalışmanın odak noktasıyla ilgilerine göre seçilmiş ve ölçekler, amaçlanan değişkenleri ölçmeye uygunluklarını değerlendirmek için uygulanmıştır.

### **3.2.2. Görüşme çalışması**

Nitel ve karma yöntemli araştırmalarda görüşmeler, katılımcıların düşüncelerini, deneyimlerini ve bakış açılarını derinlemesine inceleyen zengin ve bağlamsal verilerin toplanması için değerli bir araç olarak hizmet eder. Bir görüşme formunun tasarlanması ve hazırlanması, araştırmanın başarısı için temel oluşturan çok önemli adımlardır. Bu metin, araştırmacıların etkili bir görüşme formu hazırlarken göz önünde bulundurmaları gereken temel hususları ele almakta, formun araştırma hedefleriyle uyumlu olmasını, veri kalitesini en üst düzeye çıkarmasını ve etik hususlara saygı göstermesini sağlamaktadır.

Görüşme formunun temeli, açıkça tanımlanmış araştırma hedefleri ve iyi yapılandırılmış araştırma sorularına dayanır. Araştırmacılar çalışmanın birincil hedeflerini ifade etmeli ve bu hedeflerin keşfedilmesini kolaylaştıracak sorular oluşturmalıdır (Rubin ve Rubin, 2012). Açık uçlu sorular katılımcıları ayrıntılı yanıtlar vermeye teşvik ederken, yapılandırılmış sorular veri toplamada tutarlılığı

korur (Patton, 2002). Görüşme süreci için uygun katılımcıların seçilmesi çok önemlidir. Araştırmacılar, araştırma odağı ve hedeflerine dayalı olarak net dâhil etme kriterleri belirlemelidir. Katılımcı çeşitliliği, farklı bakış açıları ve içgörüler sunarak verileri zenginleştirebilir (Mason, 2010). Araştırmacılar, kriterleri net bir şekilde tanımlayarak seçilen katılımcıların araştırmaya anlamlı katkılar sağlayabilmesini temin ederler.

Görüşme formunun yapısı, araştırma hedefleriyle uyumlu mantıksal bir akış izlemelidir. Giriş ifadeleri, yakınlık kurmak için ısınma soruları, ana araştırma soruları ve derinlemesine yanıtlar elde etmek için sondalama soruları içerebilir (Rubin ve Rubin, 2012). Soruların tutarlı bir sıraya göre düzenlenmesi görüşmenin ilerleyişini güçlendirmektedir.

Görüşme formunun hazırlanmasında önemli bir husus da sondalama tekniklerinin kullanılmasıdır. Sondalama teknikleri, daha derin yanıtların ortaya çıkarılmasında önemli bir rol oynar. Sondalar, katılımcılardan detaylandırmalarını, örnekler vermelerini, ifadeleri netleştirmelerini veya deneyimlerini yansıtılmalarını istemeyi içerebilir (Rubin ve Rubin, 2012). Becerikli sondalama, veri zenginliğini artırır ve katılımcıların içgörülerinin tam olarak yakalanmasını sağlar.

Doğru veri toplamak için görüşmelerin kaydedilmesi yaygın bir uygulamadır. Araştırmacılar kayıt ekipmanının işlevsel olduğundan ve katılımcıların kayıt sürecinde rahat olduklarından emin olmalıdır (Creswell, 2013). Daha sonra, transkripsiyon, sözlü verileri metne dönüştürür ve veri bütünlüğünü korumak için ayrıntılara titizlikle dikkat edilmesini gerektirir. Görüşme formu, veri analizi planıyla uyumlu olmalıdır. Araştırmacılar, araştırma hedeflerini ve araştırma sorularını ele almaya uygun veriler üretecek sorular hazırlamalıdır (Patton, 2002). Görüşme formu ve veri analizi arasında net bir bağlantı, toplanan bilgilerin araştırma hedeflerine etkili bir şekilde hizmet etmesini sağlar. Görüşme formunun hazırlanması, nitel araştırma tasarımında kritik bir aşamadır. Araştırmacılar, araştırma hedefleri, etik kurallar, katılımcı seçimi ve soru geliştirme gibi hususları titizlikle ele alarak etkili veri toplama için zemin hazırlar. Ustalıkla tasarlanmış bir görüşme formu yalnızca veri kalitesini en üst düzeye çıkarmakla kalmaz, aynı zamanda katılımcılarla anlamlı bir etkileşimi teşvik eder ve sonuçta araştırma bulgularının geçerliliğini ve derinliğini artırır.

Araştırma kapsamında hazırlanan ve 11 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla çalışmanın devamında hazırlanacak anket formunun alt boyutlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu forma verilen yanıtlar bu bölümde sunulmuştur.

### **3.2.2.1. Görüşme çalışmasında benimsenen yaklaşım ve yöntem**

Araştırmanın bu aşamasında elde edilen görüşme verilerinin analizinde fenomenoloji yaklaşımı ve tematizasyon uygulaması benimsenmiştir. Fenomenoloji yaklaşımı ve tematizasyon uygulaması, özellikle katılımcıların yaşam deneyimlerini ve perspektiflerini araştırırken nitel araştırmanın ayrılmaz bileşenleridir. Bu metin, fenomenoloji yaklaşımın özünü, felsefi temellerini ve görüşme yanıtlarındaki zengin örüntüleri ortaya çıkarmak ve analiz etmek için kullanılan tematizasyon sürecini incelemektedir.

Kökleri felsefeye dayanan fenomenoloji yaklaşımı, öznel olarak yaşandığı şekliyle insan deneyimlerinin özünü yakalamayı amaçlar (Van Manen, 2014). Bu yaklaşım, bireylerin dünyayı yorumlamalarını şekillendiren benzersiz bakış açılarına sahip olduklarını varsayar. Araştırmacılar, özneliği benimseyerek katılımcıların yaşadıkları deneyimleri tanımlayan daha derin anlamları ve nüansları ortaya çıkarabilir (Smith vd., 2009). Fenomenoloji, nesnel bir genellenebilirlik hedeflemek yerine deneyimleri bireyler tarafından algılandıkları şekliyle anlamaya odaklanan epistemolojik bir duruş benimser (Merleau-Ponty, 2012). Birey ve bağlamı arasındaki karmaşık etkileşimi kabul eder ve bilincin gerçekliği şekillendirmedeki rolünü vurgular.

Tematizasyon, nitel verilerde yinelenen temaları, örüntüleri ve yapıları belirlemek ve analiz etmek için kullanılan sistematik bir süreçtir (Braun ve Clarke, 2006). Ham görüşme yanıtlarının, katılımcıların deneyimlerinin özünü yansıtan anlamlı kategoriler halinde düzenlenmesini içerir. Tematizasyon, araştırmacıların altta yatan anlamları ortaya çıkarmasına ve bireysel anlatıların ötesine geçen içgörüler üretmesine olanak tanır.

Tematizasyon, detaylara titizlikle dikkat edilmesini gerektiren çok adımlı bir süreçtir. Başlangıçta araştırmacılar görüşme verilerine dalarak içerik ve bağlama aşına olurlar (Braun ve Clarke, 2012). Verilerle etkileşime geçtikçe, tematizasyon sürecinin ilk aşamasını oluşturan ön fikirler ve temalar ortaya çıkmaya başlar. Açık kodlama aşamasında araştırmacılar görüşme dökümlerinin her bir satırını analiz eder. Sırasıyla

veri parçasının özünü yakalayan kodları veya etiketleri belirlerler. Bu kodlar katılımcıların diline yakın kalır ve deneyimlerinin özgünlüğünü korur (Charmaz, 2014). Açık kodlama, temaların organik olarak ortaya çıkmasına izin veren sürekli bir karşılaştırma sürecini içerir. Eksenel kodlama, kodlar arasındaki ilişkileri incelemeyi ve bunları kapsayıcı temalara bağlamayı içerir (Strauss ve Corbin, 1998). Araştırmacılar, katılımcıların deneyimlerinin altında yatan yapıyı aydınlatan örüntüler ve bağlantılar arayarak verileri daha derinlemesine inceler. Bu aşama, açık kodlama aşamasında belirlenen temaları rafine eder ve düzenler. Seçici kodlama, katılımcıların deneyimlerinin özünü yakalayan en belirgin ve temsili temaları seçmeye odaklanır (Strauss ve Corbin, 1998). Araştırmacılar, her bir bireyin bakış açısını tanımlayan nüansları ve incelikleri korurken ana temaları kapsayan tutarlı bir anlatı oluşturmayı amaçlar.

Tematizasyon, analizin titizliğini ve güvenilirliğini sağlamak için sürekli yansıtma ve doğrulama gerektirir. Araştırmacılar, yorumları doğrulamak için belirlenen temalar hakkında katılımcılardan geri bildirim alarak üye kontrolü yaparlar (Lincoln ve Guba, 1985). Bu yinelemeli süreç, bulguların güvenilirliğini artırır ve araştırmacının katılımcıların deneyimlerini doğru bir şekilde temsil etme konusundaki kararlılığını pekiştirir.

Bireylerin yaşanmış deneyimlerine dayanan fenomenoloji yaklaşımı, insan varoluşunun derinliğini ve inceliklerini anlamak için felsefi bir temel sağlar. Tematizasyon, görüşme yanıtlarının altında yatan kalıpları ve anlamları ortaya çıkaran titiz bir analitik uygulama olarak hizmet eder. Bu unsurlar birlikte, araştırmacıları insan deneyimlerinin zengin dokusunu keşfetme konusunda güçlendirir ve bireysel anlatıları aşarak yaşanan dünyanın ortak özünü ortaya çıkarır.

Fenomenoloji yaklaşımı ve tematizasyon uygulamasının bütün bu avantajları göz önünde bulundurularak çalışma kapsamında elde edilen görüşme bulguları eksenel kodlama yoluyla analiz edilmiştir.

### **3.2.2.2. MaxQDA nitel veri analizi**

Nitel veri analizi, sosyal bilimler ve beşeri bilimler araştırmalarının önemli bir bileşenidir. Araştırmacılar karmaşık olguları anlamaya, nüansları keşfetmeye ve metin, ses veya görsel verilerden içgörüler elde etmeye çalışırlar. Bu bağlamda, nitel

verilerin düzenlenmesi, kodlanması ve analiz edilmesi sürecini kolaylaştıran nitel veri analizi yazılımı (QDAS) araçları vazgeçilmez hale gelmiştir. MaxQDA, farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılan bu tür önemli bir QDAS uygulamasıdır (Seale, 2017; Bazeley, 2019; Friese, 2019; Saldaña, 2021).

MaxQDA, VERBI Software GmbH tarafından geliştirilen kapsamlı bir QDAS uygulamasıdır. Nitel veri analizini kolaylaştırmak için tasarlanmış bir dizi özellik sunar (Seale, 2017; Bazeley, 2019):

*Veri İçer Aktarma ve Organizasyon:* MaxQDA, kullanıcıların metin belgeleri, elektronik tablolar, ses dosyaları, resimler ve videolar dâhil olmak üzere çeşitli veri türlerini içeri aktarmasına olanak tanır. Araştırmacılar verilerini yazılım içinde verimli bir şekilde düzenleyebilir ve yönetebilirler.

*Kodlama ve Açıklama:* Nitel analizin kalbi olan MaxQDA, güçlü kodlama ve açıklama araçları sunar. Kullanıcılar metin veya medya bölümlerine kodlar uygulayabilir, kod hiyerarşileri oluşturabilir ve daha fazla analiz için notlar veya notlar ekleyebilir.

*Veri Alma ve Sorgulama:* Araştırmacılar, MaxQDA'nın veri alma ve sorgulama işlevlerini kullanarak kodlanmış bölümleri kolayca geri alabilirler. Bu, verilerdeki kalıpları, temaları ve ilişkileri keşfetmelerini sağlar.

*Görselleştirmeler:* MaxQDA, araştırmacıların verilerini görsel olarak anlamalarına yardımcı olmak için kelime bulutları, içerik özetleri ve kod matrisleri dâhil olmak üzere çeşitli görselleştirme seçenekleri sunar.

*Ekip İşbirliği:* Yazılım, birden fazla kullanıcının aynı anda bir proje üzerinde çalışmasına, kodlanmış verileri paylaşmasına ve değişiklikleri senkronize etmesine olanak tanıyarak işbirliğine dayalı araştırma çabalarını destekler.

MaxQDA, araştırmacıların nitel verileri verimli ve sistematik bir şekilde keşfetmelerini, kodlamalarını ve analiz etmelerini sağlayan lider bir nitel veri analizi yazılım uygulamasıdır. Kullanıcı dostu arayüzü, kapsamlı özellikleri ve kapsamlı destek kaynakları ile MaxQDA yaygın bir tanınırlık kazanmıştır ve çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar için paha biçilmez bir araçtır (Seale, 2017). Nitel araştırma gelişmeye devam ederken, MaxQDA karmaşık sosyal ve insani olgulara ilişkin anlayışımızı geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır.

### 3.2.2.3. Görüşme yanıtlarının analizi

Sivas ve Kayseri İllerinde faaliyet gösteren dört aile işletmesinin tepe yöneticisiyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen yanıtlar öncelikle transkripsiyon yoluyla deşifre edilmiştir. Devamında elde edilen yanıtlar MaxQDA programı üzerinde aksene kodlama yoluyla kodlanarak analiz edilmiştir. Elde edilen kodlamalar araştırmacı tarafından yapılan tematizasyonla birebir benzer sonuçlar vermiştir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların özelliklerine dair bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 3.1).

**Tablo 3.1:** Görüşme Yapılan Katılımcılar

Katılımcı	Eğitim	Görev	Geçmiş
K1	Yüksek Lisans	Yönetim Kurulu Başkanı	17 yıl iş deneyimi, Aynı şirkette 14 yıllık deneyim, 8 yıldır YKB
K2	Yüksek Lisans	Genel Müdür	13 yıl iş deneyimi, Aynı şirkette 13 yıllık deneyim, 4 yıldır GM
K3	Lisans	Yönetim Kurulu Başkanı	6 yıl iş deneyimi, Aynı şirkette 6 yıllık deneyim, 4 yıldır YKB
K4	Yüksek Lisans	Genel Müdür	18 yıllık iş deneyimi, Aynı şirkette 5 yıllık deneyim, 5 yıldır GM

Katılımcılardan alınan yanıtlar ve belirlenen ana temalar şu şekildedir:

#### **S1. İşletmede kuralların bulunması ve yönetim açısından bu kuralların gerekliliği ile bu kuralların önemi ve bağlılık derecesi**

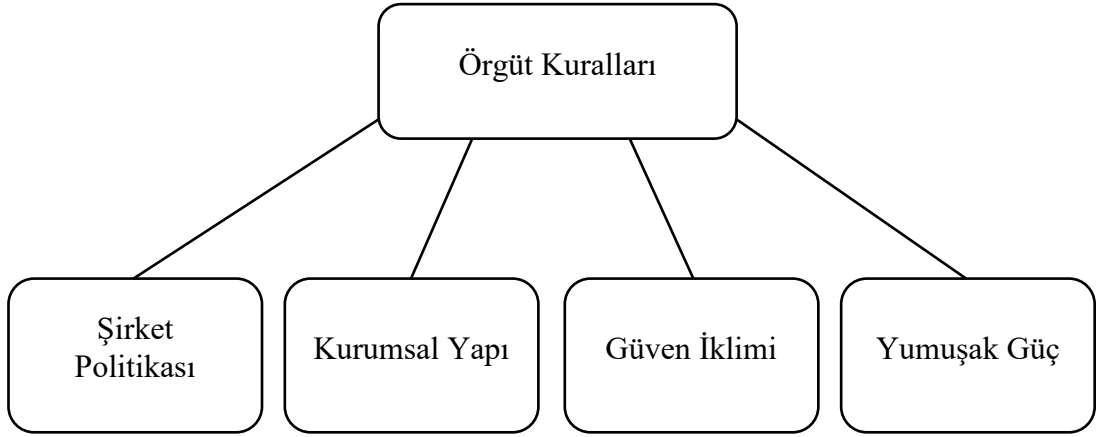
**K1:** “Bir işletmede *tabi ki kurallar dairesinde, bir disiplin yönetmeliği çerçevesi içerisinde çalışmak, hem işverenler olarak bizler hem de çalışanlarımız açısından güvende olma hissi sağlar. Bunun yanı sıra bizlere kendilerine vereceğimiz sorumlulukla maksimum performans almanızı sağlar. Bu anlamda olmalıdır. Kesinlikle kuralların olması gerekir.*”

**K2:** “Tabi ki her şirketin olduğu gibi bizim de kurallarımız var ve bunun içinde *kurallar olmadan şirket politikası olmadan şirketin ileriye dönük yatırımları söz konusu olmuyor. Bunun içinde hem kendi bünyemizde bir çalışan alırken bu kuralları göz önünde bulunduruyoruz ve bunları iletiyoruz. Hem de bünyemizde çalışan kişiler bu kurallar nezdinde hareket etmek zorundadır.*”

**K3:** “Biz zaten **kurumsal bir anonim şirketiz**. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin kurmuş olduğu bir **iştirakiz**. Çok inanılmaz profesyonel bir ekiple çalışıyoruz ve ayriyeten de iş disiplinine ve kurallara haliyle önem veriyoruz. Katı kurallarımız var ve bu kurallardan da **kesinlikle ödün vermiyoruz**.”

**K4:** “Bence olmazsa olmaz bu, sadece şirketler için değil, ülkeler için şehirler için de çok önemli. **Kuralsızlığın olduğu her yerde karmaşa oluyor, verimsizlik oluyor**. Oysa dünyadaki kuralları işletiyorsa ya da şirketlerde kuralları iyi çalıştırıyorsa, başarı da kaçınılmaz oluyor. Kural demek insanları **disipline etmek demek değil**. **Sıkıyönetim demek değil** aslında. Kuralları doğru uygulanması ve çalıştırılması **herkesin hayatını kolaylaştırıyor**. Örneğin kırmızı ışıkta geçen herkes kafasına göre kırmızı ışıkta geçse, o zaman yayalar mutlu olamayacak.”

Yapılan mülakat çalışmasında katılımcılara yöneltilen “Yönetimde kuralların varlığı size göre ne kadar önemlidir ve bunlara bağlılık derecesinin ne ölçüde olmalıdır?” sorusu ile görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin kurallar konusundaki yaklaşımlarının nedenleri öğrenilmek istenmiştir. Tüm katılımcılar kuralların gerekliliğine ve doğru uygulanması gerektiğine olan inançlarını vurgulamışlardır. K1 kuralların özellikle hem kendileri hem çalışanlar açısından güvende hissetme noktasında bir katkı sağladığı noktasında önemli bir vurgu yapmıştır. K2 kuralların şirket politikalarında belirleyici rolünün altını çizmiştir. K3 bir belediye teşekkülü olmalarından kaynaklı kuralların gerekliliğine dikkat çekmiştir. K4 ise özellikle doğru tasarlanmış kuralların yaşamı her anlamda kolaylaştırıcı rolüne vurguda bulunmuştur. Bütün bu yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda tüm katılımcıların kuralcı birer lider profiline sahip olduklarını söylemek mümkündür.



**Şekil 3.2:** Yönetimde Kuralların Varlığı Size Göre Ne Kadar Önemlidir ve Bunlara Bağlılık Derecesinin Ne Ölçüde Olmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtlar

## S2. Yöneticinin otoriter veya demokratik bir yönetici tipi olup olmadığı

**K1:** “Aslında yapısal olarak **demokratik bir yapıya sahibim**. Çok otoriter değilim aslında **sevgi dolu ve tatlı sert** diyorlar. Yani aslında öyleyim ama genelde benim tatlı tarafımı görürler. Çünkü sağ olsunlar **bana sert tarafımı göstermeye fırsat bırakmıyorlar.**”

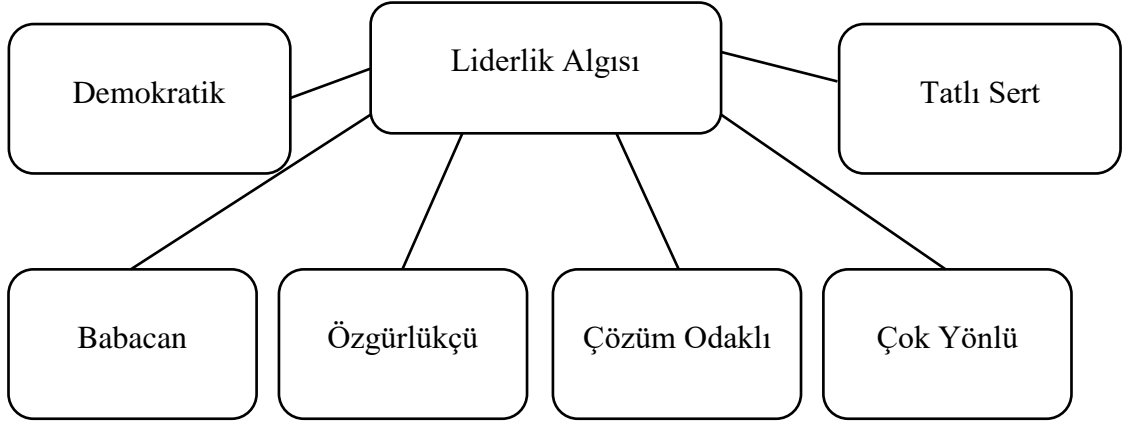
**K2:** “Tabi ki en başında bahsetmiş olduğum gibi şirketimizin belli kurallar kapsamında belli şartlar altında yönetiliyor oluşu bizi derinden etkiliyor. **Bu kurallar da bizi her zaman demokratik kurumsal bir firma yaptığı için en başında biz olduğumuz için bu kurallar zaten bizim çalışanlarımız bu kurallara uymak zorunda kaldığı için demokratik bir firma oluyoruz.**”

**K3:** “Her liderlik tarzından vardır; **babacanım, çözüm odaklıyım, demokratiğimdir**, liderlik vasıflarına sahip olduğumu düşünürüm.”

**K4:** “Üst düzey bir yönetici **çok yönlü olmalı**. Zaten tek yönü olan bir yönetici de başarılı olamaz. Ben özgürlükçü bir yöneticiyim, çalışanlarımın kıyafetine ya da sakalına karışmam, **işini iyi yapmasına bakarım**. İş ne kadar **önemsediğine** ve firmayı ne kadar **sahiplendiğine** bakarım.”

Katılımcılara yöneltilmiş olan “Kendinizi otoriter bir yönetici olarak mı tanımlarsınız, demokratik mi?” sorusu; yöneticilerin ideallerindeki lider profilini anlamaya yönelik sorulmuştur. K1, K3 ve K4 kendilerini demokratik ve tatlı-sert

yöneticiler olarak yorumlarken; K2'nin özellikle kuralların varlığının kendilerini demokratik olmaya yönlendirdiğini vurgulamaları dikkat çekici olmuştur.



**Şekil 3.3:** Kendinizi Otoriter Bir Yönetici Olarak Mı Tanımlarsınız, Demokratik mi? Sorusuna Verilen Yanıtlar

**S3. İşletmede yönetsel faaliyetler konusunda ast-üst ilişkisinde yöneticilerin çalışanlar ile işbirliği içerisinde olup olmamaları ve yöneticiler açısından çalışanların katılımı konusunun önem derecesi**

**K1:** “Burada personelleri ile bizim düzenli olarak haftalık hatta bazen çok ekstrem durumlarda da gün içerisinde de yapacağımız ani toplantılarımız olabiliyor. Ani alacağımız kararları **personelimizle birlikte ve hatta üst kademedeki personelle birlikte oturup ortak bir karar da bir sonuca varıyoruz.**”

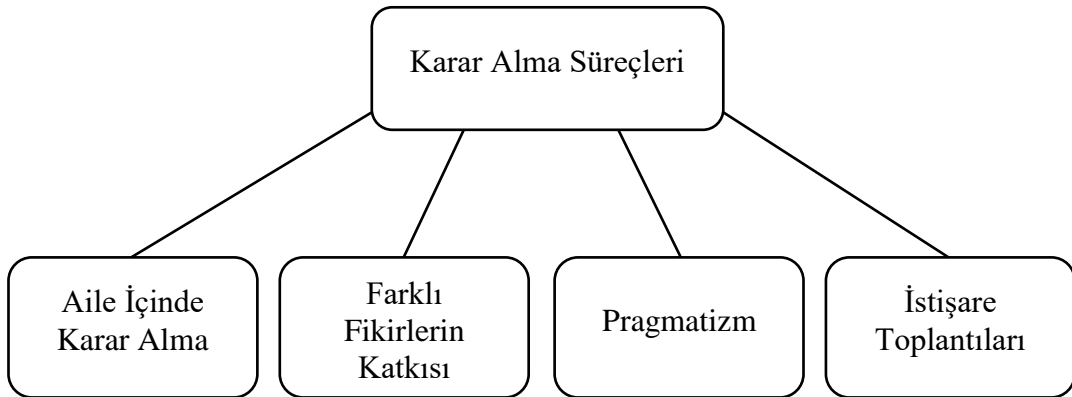
**K2:** “Bunu da cevaplayayım. Şirketimiz en başta bahsettiğim gibi bir aile şirketi. Biz beş aile bireyi olarak yönetim kadrosu olarak yönetimdeki 5 kişinin de birimi farklı. Her birimiz kendi departmanı ile ilgili kararlar alabiliyor. Ancak fabrika geneline baktığımız zaman ortak karar alması noktasını **bu 5 kişi bir araya gelip fikir alışverişinde bulunup ortak bir karara varmak zorundadır.** Biz de böyle katılımı önem veren bir şirketiz.”

**K3:** “Neticesinde yönetici olduğumuz için **karar mercii biziz.** Ancak çok da şeffafız bu konularda. Tabi katılımı neticesinde astlarla üstlerin diyalogları ve beşerî ilişkileri daha iyi olacak ki neticesinde ortak kararlar çıkabilecek. **Belki benim doğrularım arkadaşşıma göre yanlıştır, belki arkadaşşımin yanlışı bana göre doğrudur.** En güzel etkileşim ortak bir nokta da paydada buluşarak beraber karar vermek

yoluyla olur. Olumlu veya olumsuz bu kararlar neticesinde beraber zaten kararını alıyoruz ve uygulamaya geçiyoruz.”

**K4:** “Bir konudaki kararların büyüklüğüne göre değerlendirilmesi, eğer büyük bir konuya bunun yönetim kurulunda paylaşılması taraftarıyım. Daha sonra da işletme müdürü, üretim müdürleri ve formenlerimle paylaşıyorum. **İstişareyi çok sevsem de sürecin çok uzamasını istemem. Bir karar alındığı zaman bunun hızlı bir şekilde mutlaka uygulanmasını isterim.** Çünkü zamanında ve o heyecan varken uygulanmayan hiçbir karar sonunda verimli olmuyor, başarısızlıkla sonuçlanıyor. Örneğin; bir cep telefonu icat edebilirsiniz. Eğer bunu zamanında piyasaya sürmezseniz 3 ay sonra o çok iyi cep telefonu demode bir cep telefonu olmuş olabilir.”

Katılımcıların yönetim yaklaşımına ve iletişime açık olma durumlarını anlamaya yönelik olan “Yönetel faaliyetler hakkında astlarınızın bilgi sahibi olmalarını veya karar alma süreçlerinde onların görüşlerini almayı önemser misiniz? Katılımcılığa önem verir misiniz?” sorularına alınan yanıtlar incelendiğinde; K1, K3 ve K4 tüm düzeylerde astları ile etkileşim halinde olma noktasında bir tavır sergilemektedir. K2 ise aile şirketi temsilcileri olarak 5 birey arasında ortak bir karar alma mekanizmasına değinmiştir.



Şekil 3.4: Karar Alma Süreçlerindeki Katılımcılık Konusunda Verilen Cevaplar

**S4. Yetki devri uygulamasına ilişkin doğruluğunun ve gerekliliğinin araştırılması ve olumlu ya da olumsuz örnekle açıklanmasının sorulması**

**K1:** “Kısmen. Aslında sürekli uygulamaya karşıyım ama bazı şartlar zorunlu kılıyor. Örneğin işimiz gereği biz yurt dışına çıkıyoruz. İllaki bunun handikapları vardır. Burada tamamen kontrolü yetki devriyle

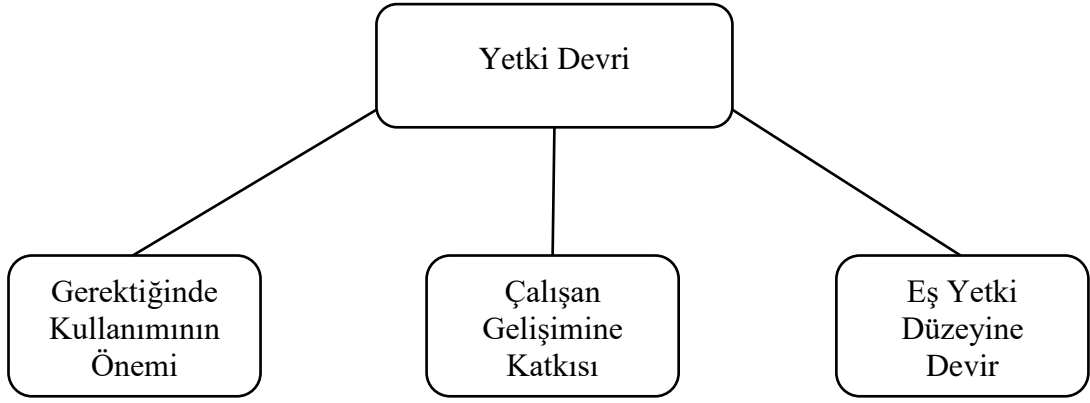
*karşı tarafa bırakmanın çok doğru olacağını düşünmüyorum. Açıkçası. Daha çok sorumluluk olsun.”*

**K2:** *“Yetki devri konusunda da tabii ki de üst yöneticiler beyaz yakaya, beyaz yakadan mavi yakaya kadar herkes birbirinin işine belli ölçüde devralıp yapabilme sorumluluğuna ve bilgisine sahip. Bu olunca herkes süreçleri öğreniyor ve öğrendiği için o bilgiye sahip oluyor. Biz daha çok firmamızı, kendi çalışanlarımızı koruma yöntemine gidiyoruz.”*

**K3:** *“Bir altındaki kademedeki arkadaşına değil aynı düzeydeki ve aynı refah düzeyindeki yani konum olarak eş düzeydeki yetkililere devir yapıyoruz. Misal örnek verecek olursak; finans bölümünün yetkisini, arkadaşımız izinli ise vekâleten satın almaya veya İnsan Kaynaklarına devrini yapar. Çünkü daha iyi taşıyabilsin işleyiş mekanizmasında bir bütün oldukları için ve aynı ambiyans ve aynı ortam içerisinde çalıştıkları için pek sıkıntı olmaz.”*

**K4:** *“Kesinlikle gerekli olduğuna inanan biriyim ben, hatta benim için yapabilecek birisini bulduğum zaman **koltuğumu her zaman vermeye hazır olduğumu** bütün yöneticilerime söylüyorum.”*

Katılımcılara “Yetki devri uygulamasını doğru ve gerekli buluyor musunuz? Sağlayacağı faydalara/zararlara ilişkin örnek verebilir misiniz?” şeklinde sorulan soru ile yetkiyi merkezileştirme arzularının anlaşılması amaçlanmıştır. Buradan alınan yanıtlara bakıldığında K1, bazı durumlarda bunun gerekli olduğunu vurgulamıştır. K2, yetki devri uygulamasının astlara ve dolayısıyla çalışanlara gelişimleri konusunda katkı sağladığını vurgulamıştır. K3, yetki devri konusunda konuya farklı bir noktadan yaklaşarak yetki devrinin asta değil paralel düzeydeki diğer yöneticilere olmasına olan inancını paylaşmıştır. K4 ise yetki devrinin kesinlikle gerekli olduğunu belirtmiştir.



Şekil 3.5: Yetki Devri Uygulamasını Doğru Ve Gerekli Buluyor Musunuz? Sorusuna Verilen Cevaplar

### S5. İşletme içerisinde örgütsel iletişimin uygulanış biçimi ve ideal iletişim düzeyinin örneklerle açıklanması

**K1:** “Bizde şöyle bir uygulama var, hem işimizi çok iyi yapacağız hem de ekibimiz de çok iyi geçineceğiz. Dolayısıyla **o işi yapmak için o ekipte iyi geçiniyor olmamız lazım**. Burada tabi ki **almış olduğunuz kararların da bir kabul edilebilir yanının olması lazım**. Yani siz ekipte bir toplantı yapıp da ulaşılmaz bir karar alırsanız bu personelin motivasyonunu bozar açıkçası.”

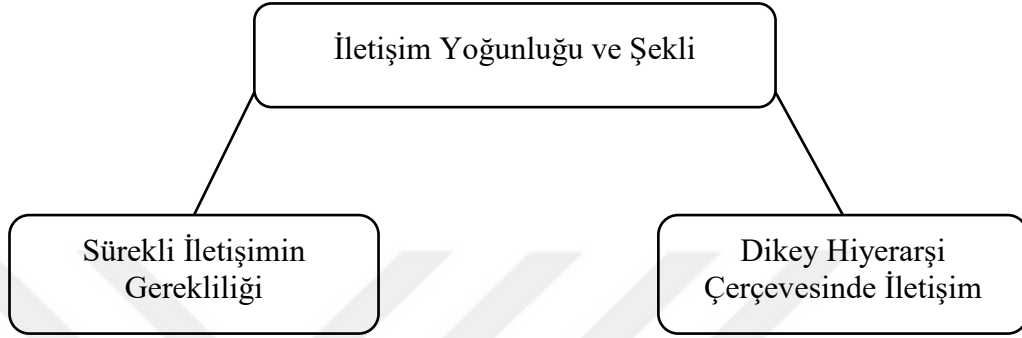
**K2:** “Biz **dikey hiyerarşik yapı içerisinde** yoğun bir iletişim gerekliliğine inanıyor ve bunu uyguluyoruz.”

**K3:** “Astlarımız **gördükleri yerde** çok rahatlıkla konuşabiliyor. Zaten haftalık istişare toplantılarımız oluyor. Tabi hem performans, hem işleyiş, hem iş akışı hem de organizasyonlar gibi şeyler olduğu için haftalık istişare toplantılarımız oluyor. Bunun dışında da dediğim gibi e-posta ile telefonla istek ve temellerini iş akışını çok rahatlıkla bildirebilirler.”

**K4:** “İstişareye çok açık bir insanım **en alttan üste kadar fikir almayı çok severim**. Yaklaşık 30 yıllık sanayicilik hayatımda çok küçük konularda bile çok değerli **para ile ölçülemeyecek kadar kıymetli bilgiler aldığımı gördüm**. Ben mesela toplantı kültürünü günlük toplantılar şeklinde yapıyorum. **Onları odama ayağıma çağırmak yerine ben onların odasına gidiyorum**. Fabrika içinde departmanları

*bir plan dâhilinde günde minimum 2, bazen de 3 olacak şekilde ziyaret ediyorum.”*

Katılımcılara örgüt içi iletişim düzeyiyle ilgili yöneltilen soruya alınan yanıtlar değerlendirildiğinde; K1, K3 ve K4 iletişim ve istişare konularında oldukça sınırsız bir yaklaşım sergilemişlerdir. K2 ise dikey bir hiyerarşi içinde uygulamada bulduklarını ifade etmiştir.



**Şekil 3.6:** Örgütsel Yapı İçerisinde İletişim Yoğunluğu Nasıl Olmalıdır? Sorusuna Verilen Cevaplar

#### **S6. Örgüt içerisinde adaletin önemi, uygulanış şekli ve örneklerle açıklanması**

**K1:** *“Bir kere herkes için adaleti şart. Yani bu yönetici olarak da şart çalışan personel olarak da şart. Dolayısıyla yaklaşımımızda biz onlara göre sergilememiz lazım. Yani kulaktan duyma ve hatta başka birinin kışkırtmasıyla söz, laf getirme karşısında bir personeli eleştirip, hatta onu yargulayıp kendi savunmasını almadan sonuçlandırmamız çok doğru değil. Bu anlamda ben müdürlerine de bunu sürekli konuşurum, personelinizin muhakkak dinlenmesi gerekiyor yani.”*

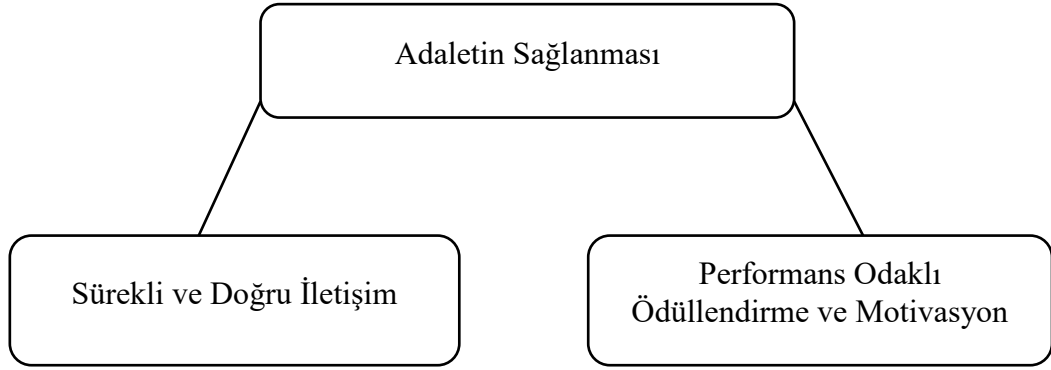
**K2:** *“Prim ve ücret gibi parasal konularda bir adaletsizlik konusu olmuyor. Bize gelen bir böyle bu durum olmuyor ki geldiği zaman da İK'ya şikâyetler ve bildirimler ulaşıyor. **Biz de bunları değerlendirmeye alıyoruz, daha sonrasında netliğe kavuşturuyoruz.**”*

**K3:** *“Tabi ki önemli. Ben kendimden örnek vereyim: misal hiçbir insanın adaletsiz bir şekilde iş akdinin sözleşmesinin feshedilmesi, suçlu ya da suçsuz olmadığını, **dinlenmeden** önyargı ile davranılmasını kesinlikle ve katıyen istemem. Tabi ki sözlü olarak dinlenir fikirleri alınır, savunması alınır. Neticesinde adalet*

*mekanizması normal yaşantımızda nasıl devam ediyorsa bu süreçlerde bizim şirketimizde de bütün personellerimiz için aynı şekilde işlemelidir. Açıkçası yaşadığımız pek bir örneğimiz yok çünkü kurumsal bir yapımız devam ettiği için iyi bir ekibe sahip olduğumuz için biz şirket olarak bunları atamadık o yüzden dolayı bir örneğim de yok.”*

**K4:** *“Adalet de tabi ki çok önemli. Adalet aynı zamanda motivasyonu da beraberinde getiriyor. İşini çok iyi yapan bir insanla, işini iyi yapmayan bir insana aynı ücreti verdiğiniz zaman bu sefer çalışan kişi de çalışmamaya başlıyor. Ama biz çalışanlara adil davranmaya çalışıyoruz. Adaletin eşitlikle aynı anlamda olmadığı düşüncesiyle tabi. Bunu mümkün olduğu kadar doğru yapmaya çalışıyoruz. Belki yüzde yüz değil tabi ki işin içinde insan faktörü var çünkü ama gözlemliyoruz. Bunu zam döneminde ücret artışlarında değerlendiriyoruz ve pozitif olarak işini düzgün yapan arkadaşlarımıza aktarıyoruz.”*

Katılımcıların örgüt içi adaletin sağlanmasındaki yaklaşımlarının anlaşılması için yöneltilen soruya verdikleri yanıtlara bakıldığında katılımcıların tamamının özellikle adaleti sağlamada iletişimin önemine dikkat çekmeleri dikkat çekicidir. Özellikle disiplin süreçlerinde iletişimi vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra K4’ün örgüt içi adaletin önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu vurgulaması da önemli bir noktadır.



Şekil 3.7: Örgüt İçinde Adaleti Sağlamak Sizin İçin Önemli Midir? Bunu Sağlamak İçin Neler Uygularsınız? Sorusuna Verilen Cevaplar

### S7. Çalışanların işletmede memnuniyeti, motivasyonu için yapılanlar ve uygulamada kullanılan teknikler

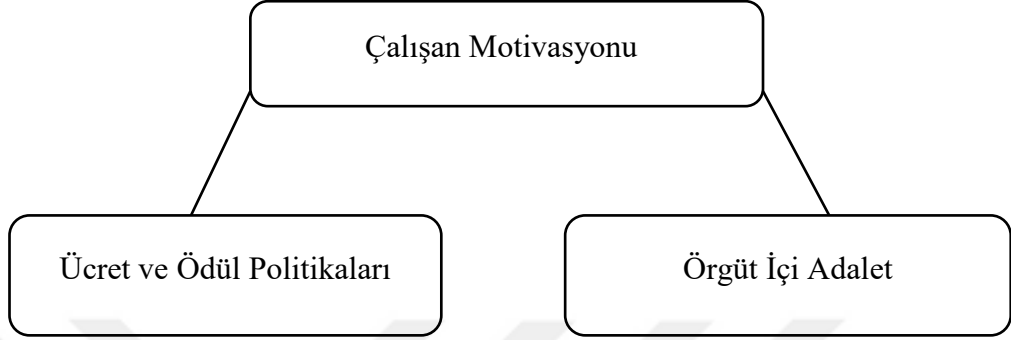
**K1:** “Swot dediğimiz bir sistem var. Swot’ta bir hedef varsa bu hedef için bazı kurallar vardır. Hedefe bir zaman belirlerseniz. Hedefin ulaşılabilir olması gerekiyor ve tabi zayıf yanları güçlü yanları rakibin araştırmanız gerekiyor. Bunlar çerçevesi içerisinde oluşabilecek kararları personelime paylaşıyorum. Bunlardan da geri bildirim alırım. **Ama ulaşılmayacak bir hedef koyduğumuzda personelin de gardı düşer, performansı zayıflar.**”

**K2:** “Biz bu konuyla ilgili iş tatmini konusunda **ücret konusundan yaklaşıyoruz**. Maaşlara yapılan belirli artışı genel olarak zam artı kıdem zammı şeklinde veriyoruz. Bu zammı **6 aylık zamanlarla** uyguladığımız için senede iki defa zam alıyor. Ayrıca **prim** veriyoruz. Hem beyaz yakaya **hem mavi yakaya**. Onun haricinde tabi ki bazı **organizasyonlarımız** oluyor. Fuar organizasyonları, dışarı seyahat organizasyonları oluyor.”

**K3:** “Elbette önemlidir. Kişinin işletmeye vermiş olduğu değer becerisi kabiliyetiyle ve katma değeriyle ölçülür. **İşletmenin de personele verdiği değer onları memnun eder ve motivasyonunu yükseltir**. Biraz maaş ile örtüşür performans. Tabi sonunda yan haklar ve diğer imkânlar tabi.”

**K4:** “Adalet konusunda verdiğim yanıtta olduğu gibi motivasyonları oldukça önemli ve bu konudaki en öncelikli aracımız **örgüt içi adalet**.”

Bütün katılımcılar çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri noktasında bunların sağlanmasının çalışan performansına olumlu yansıtacağını vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra K2 ücret konularında sağlanan hakların da motivasyonu artırıcı olduğunu düşünmektedir. K1 ise ulaşılabilir hedefler belirlenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. K4 ise örgüt içi adaletin en önemli motivasyon kaynağı olduğunu vurgulamıştır.



Şekil 3.8: Çalışanların Genel Memnuniyeti Ve Motivasyonu Sizin İçin Önemli Midir? Sorusuna Verilen Cevaplar

#### S8. Yöneticilerin çalışan perspektifine olan bakış açısı ve daha kalıplaşmış kuralların tercihi ile güncel yöntem tercihleri arasındaki kıyaslamalar

**K1:** “Dünya her geçen gün değişiyor, konjonktür değişiyor, sistem değişiyor. Artık uzay çağındayız bilgisayar çağındayız. Tabi ki geçmişten kalan böyle alışlagelmiş kurallar dışında o günkü o zamanda ne yapılması gerekiyorsa ve konjonktür neyi gerektiriyorsa o şekilde hem yeni hem de eskiyi **harmanlayarak** kullanmakta fayda var diye düşünüyorum.”

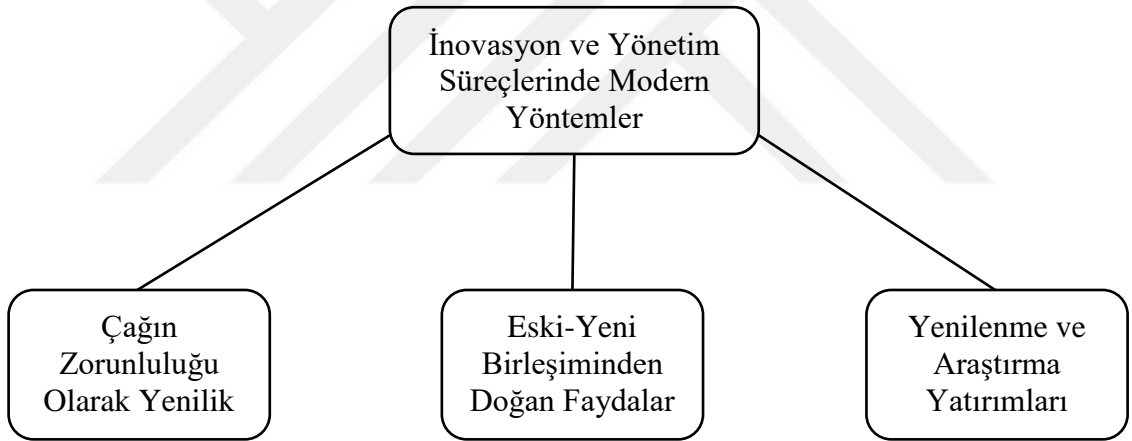
**K2:** “Tabi tabi **her sene başında bir toplantı yapıyor**. Burada yeniliklerle ilgili kararlar alınıyor. Kısaca küçük bir örnek vereyim size. İki sene öncesinde GES projemiz oldu, biz karar aldık 2 hafta içinde uyguladık. Hemen uyguladıktan sonra da ikisinin de şu an olduğu belli bir şekilde GES projemizi çatımız da kesim izi var.”

**K3:** “Tabi tabi üretken **başarıya ulaşmış süreçler önemli olduğu kadar yeni fikirler de oldukça önemlidir**. Süreçlerimizde kullanmış yöntemler de yeni yöntemler de kullanıyoruz.”

**K4:** “Dünyada rekabet artık o kadar arttı ve dünya o kadar küçüldü ki o yüzden kaynaklarda azaldı. **İnovatif olmazsanız asla ayakta kalmanız mümkün değil**. Kim önce üretirse o bu işten para

kazanyor. Sonra üreteler maalesef çok daha az paralar kazanyorlar. Bu konuda firma kültürümüz oldukça ileri yani bir ürün ürettiğimiz zaman dünyanın en iyi ürünü olsa bile biz onu üretiyoruz ve sonra hemen ikinci ürün üretmeye başlıyoruz. **Sürekli ürün yeniliyoruz ve geliştiriyoruz.** Sivas ölçüğünde ciddi bir **ARGE merkezi** olan hem Sanayi Bakanlığı'nda hem de yıllar içinde kendi bünyemizde ciddi bir **ARGE merkezi** olan bir firmayız. **Uluslararası tasarımcılarla çalışıyoruz.** Tasarım konusunda **17 tane dünya birinciliğimiz** var.”

Tüm katılımcılar yeniliklere açık olmamanın çağımızda mümkün olmadığını ve iktisadi yaşamda bunun bir zorunluluk olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra K1 geleneksel yöntemleri de harmanladıklarını belirtmiştir. K2 yıllık toplantılarda konuların ele alındığını ifade etmiştir. K4 somut olarak ARGE merkezlerinden bahsederek tasarımda elde ettikleri dünya çapındaki başarıların bundan dolayı olduğunu vurgulamıştır.



**Şekil 3.9:** Yeni Bakış Açıklarına, Fikirlerle ve Yaklaşımlara Önem Verir Misiniz? Sorusuna Verilen Cevaplar

### S9. Örgütsel şeffaflık konusunun önemi ve karşılıklı şeffaflık konusunun algılanma şekli ile ast-üst ilişkisinde uygulanma derecesi

**K1:** “Kesinlikle çalışmış olduğumuz **personelin şeffaf olmasını beklerim ve şeffaf yaklaşırım.** Yani bir örnek verecek olursak; bir çalışan o gün çok mutsuz, eşyle tartışmış olabilir. Arkadaşıyla tartışmış olabilir ve hatta başka sıkıntıları olabilir. Bunun benimle ast müdürüm ile gelip paylaşmasını çok isterim. Çünkü burada personelin motivasyonu gerçekten benim için çok önemli. Bu personel o kafa yapısıyla ve hatta o kırgınlığı, hatta o üzgün haliyle yeterli çalışamayabiliyor. Bu anlamda şeffaf olmalarını çok istiyorum.

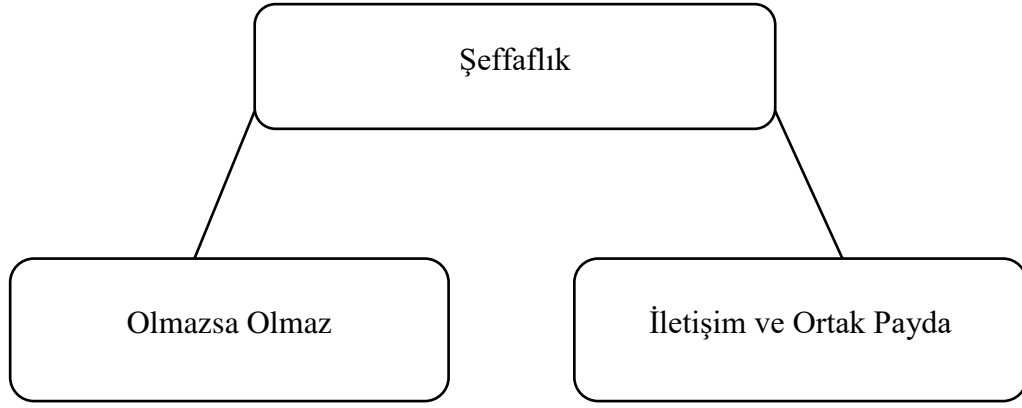
*Yani aslında sizin iyi niyetli, düşünmüş olduğunuz bir konu farklı yollara gitmeyi bırakın, dans edebiliyor. Bu anlamda ekip gerçekten burada çok önemli. Şimdi burada ben iki kavramım vardır. **Bir yöneticilik kavramı, bir liderlik kavramı.** Ben kesinlikle burada kendimi **liderlik pozisyonuna koyuyorum. Yani lider aslında bizcidir.**”*

**K2:** *“Örgüt içinden şeffaflık tabi ki de benim için **olmazsa olmazdır.** Her şeyde net olmalıdır. İnsan net bir şekilde ifade ederse kendini iletişim **mümkün olur.** Tabi ki de iş için her şekilde kendini bir şekilde ifade etmeli ki karşı taraf da o şekilde anlayıp işini doğru yapmalı. Çalışanlarınızın şeffaflığından emin olamam. Bir işin doğruluğu bilmen lazım. O yüzden önce derler ki çalışanın sana bir şey dediği zaman doğruysa doğrudur, **buna inan.** O yüzden benim şeffaf yönetim sistemimde takip şart değil tabi.”*

**K3:** *“Örgüt içerisinde şeffaflık **bana göre olması gereken bir şey.** Çünkü biraz önceki bu soruları sorduğunuzda da en başında da söylemiştim. Zaten ne kadar şeffaf olursak o kadar kişilerin aidiyet duygusu ve performansı o kadar artıyor. Kapılı kapılar ardında görüşmektense bilgi paylaşımını saklamaktansa böyle aynı ortamda aynı konuları paylaşarak bir **ortak paydada buluşursak bu daha da iyi oluyor bizim için.**”*

**K4:** *“Tabi ki herkes şeffaf değil maalesef. Bu sanayi kültürüyle ilgili bir şey. Sivas maalesef bir sanayi şehri değil. Biliyorsunuz bizler daha birinci kuşak sanayicilerin çıkış dönemindeyiz bu şehirde. **Denetimler ve diğer süreçlerde şeffaf olursanız insanlar buna alışıyorlar ve bunun artık bir görevde olması gerektiğini, yaptığı işin doğru ya da yanlış olduğunu sorgulamadığını görüyoruz.**”*

Katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında şeffaflık konusunda hepsinin ortak bir fikirde olduğu ve bunu zorunlu gördükleri anlaşılmaktadır.



**Şekil 3.10:** Örgüt İçinde Şeffaflık Size Göre Gerekli Midir? Siz Astlarınıza Şeffaf Olmayı Tercih Eder Misiniz? Sorularına Verilen Cevaplar

**S10. Denetim süreçlerinin örgütsel yapı içerisindeki gerekliliğinin ve uygulanış şeklinin örneklerle açıklanması**

**K1:** “Denetim her işletmede şart olan bir kural yani siz personelinize çok güvenirsiniz, yöneticinize çok güvenirsiniz. **Güven ayrı bir konudur. Denetlemek ayrı bir konudur. Yani denetlemek gerekiyor.** Hatta ve hatta biz zaman zaman şunu bile yaparız; **360 derece diye bir uygulamamız var bizim.** 360 derece geribildirim uygulaması. Burada aslında ben **hiyerarşide en tabandaki personelimin bile beni değerlendirmesini isterim.** Çünkü benim de kendimce doğru bildiğim ama astlarım veya çalışan personelim tarafından yanlış olarak nitelendirilecek veya da yanlış olabilecek kararların da **peşine düşüyoruz.**”

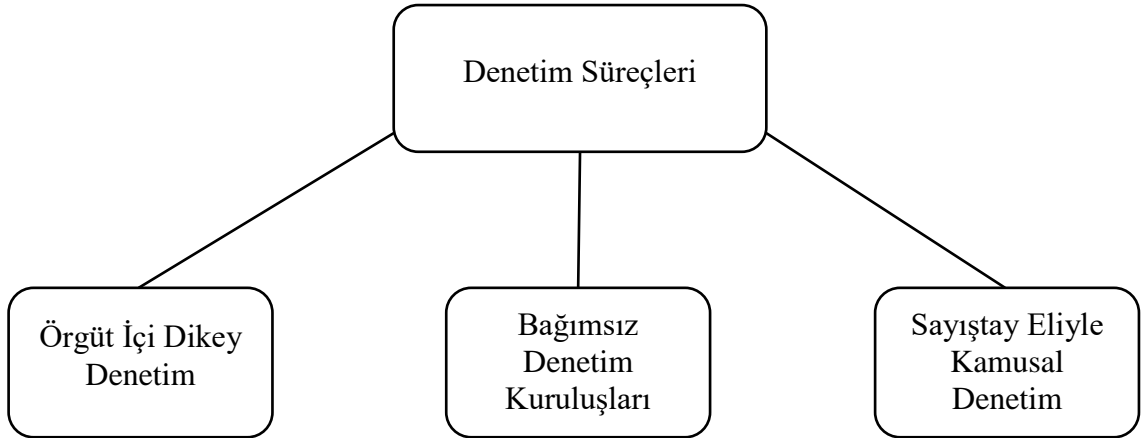
**K2:** “Dediğim gibi denetim süreçleri bizim **hiyerarşik yapımızda gerçekleşir.** Biz hesap olarak hesabı maviye kadar sormayız. Mavi yaka ustabaşında sormayız mavi yakaların hiçbirine de sen bu işi niye yaptın? Niye böyle yaptın demeyiz? Üretim hattında gezerken bile bir hata yanlış görürsek bile biz maviye kadar sorumlu olacak olan **beyaz yakaya gideriz.** Böyle bir husus var, bununla ilgilen deriz. Ben şahsen doğrudan bir denetim yapıyorsam tatlı sert bir tavırla yanıt almaya çalışırım.”

**K3:** “Tabi tabi örnekle açıklayım ben. Bizim kendi şirket için içerimizde bir kontrol mekanizmamız var zaten iş denetimimiz var. Biz hem iç denetime tabiyiz hem de **Kamu ihale mevzuatına tabi**

*olduğumuz için Sayıştay denetimi var. O yüzden biz iç denetimimizi sürekli kontrol ediyoruz ve yapıyoruz ki Sayıştay denetimine çok daha rahat girebilirim diye. O yüzden iç denetim mekanizmamız oldukça gelişmiş durumda ve olmazsa olmaz.*

**K4:** *“Aslında çok önemli bir şey sürekli olarak çapraz denetimler yapıyoruz. Birincisi ben firma sahibi olarak firmamı denetliyorum. Zorunluluk olmadığı halde dünyanın en büyük bağımsız denetim firması Deloitte’e yılda yaklaşık 600-700 bin TL gibi bir ücret vererek bizi denetleyin diyoruz. Ki böyle bir zorunluluğumuz yok bizim. Ama bu sayede eksiklerimizi görüyoruz.”*

Tüm katılımcıların denetimler konusunda yaklaşımları ortak ve olumludur. Alınan yanıtlara bakıldığında K1’in 360 derece uygulamasına dikkat çekmesi şirket içi yönetim araçlarının kullanıldığını göstermektedir. K2’den alınan yanıtta denetimlerin hiyerarşik silsile içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. K3 denetim konusunda hem iç hem dış denetim zorunluluklarına dikkat çekmiştir. Özellikle Sayıştay denetimlerini vurgulayan katılımcı içeride çok sıkı bir sistem oturttuklarını vurgulamıştır. K4 ise denetimlere olan inancını yüksek maliyetlerle dışarıdan aldıkları denetim hizmetlerini vurgulayarak somut bir biçimde ifade etmiştir.



**Şekil 3.11:** Örgütsel Yapı İçerisinde Denetim Süreçleri Ne Ölçüde Gereklidir ve Ne Şekilde Uygulanmalıdır? Sorusuna Verilen Cevaplar

### **S11. Yöneticinin kendisini kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda tanımlaması ve bunun örnekle anlatılması**

**K1:** *“Tabi ki, ben şu anda yönetim kadromla aşağı yukarı 6 yıldan beri birlikteyim bir tane satış müdürüm var 2 tane bölge müdürüm*

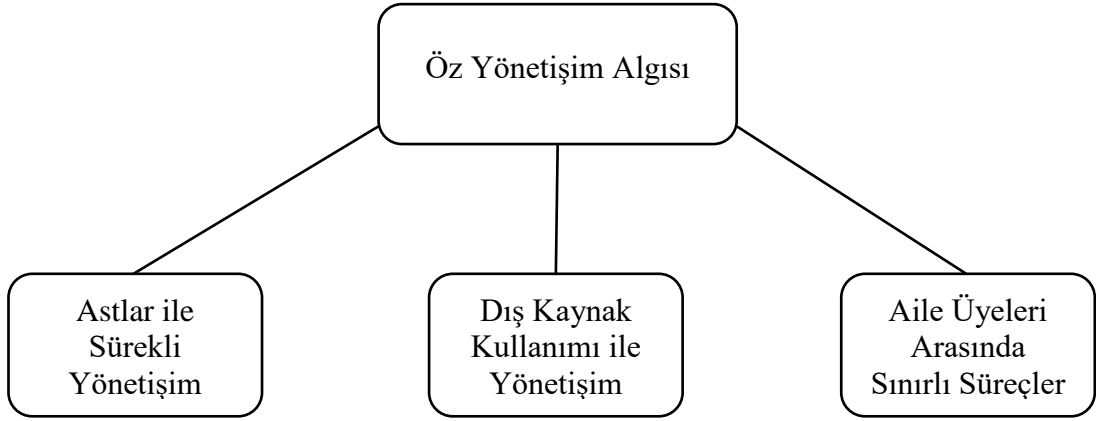
var. Bununla birlikte bir muhasebe müdürüm var. Bunlarla düzenli olarak toplantılar yapıyoruz ve bunlarla da 6 yıldan beri birlikteyiz. **Benim iyimi kötümü, eğrimi, doğrumu, her şeyimi bilen insanlardır.**”

**K2:** “Şöyle söyleyeyim; biz üst kadrodaki **5 birey olarak finans** anlamında kendimizi şirkete bağlı bir birey olarak gördüğümüz için mecburen zaten **şirkete hesap veriyoruz.**”

**K3:** “Tabi bana bağlı olan arkadaşlarla tamamen şeffaf bilgi alışverişinde kesinlikle **hiçbir şeyi saklamam.** Onlarla ortak noktada buluşmaya çalışırım. Onların fikirleri benim için çok önemli. O yüzden ben kendimi her zaman şeffaf adil ve hesap vermeye hazır olarak tanımlarım.”

**K4:** “**Denetimlere yaklaşımımızdan ve şeffaflığa verdiğimiz önemden bu aslında anlaşılabilir.** Tüm süreçlerimizde adil, şeffaf ve hesap vermeye hazır olduğumuzu düşünüyoruz.”

Katılımcıların kendilerini ne ölçüde şeffaf, adaletli, hesap vermeye açık ve sorumluluk bilincinde gördüklerine dair soruya verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir. Şöyle ki; K1’in yönetici kadrosuyla açık iletişimde olduğunu vurguladığı, K2’nin 5 aile bireyi arasında bir hesap verme mekanizmasını yeterli gördüklerini, K3 ve K4’ün de denetim süreçlerindeki yaklaşımlarında olduğu gibi sıkı iç mekanizmalarla birlikte bu vasıflara verdikleri önemi vurguladıkları görülmektedir.



**Şekil 3.12:** Kendinizi Ne Ölçüde Şeffaf, Adil, Sorumluluk Bilincinde ve Hesap Verebilir Olarak Tanımlarsınız? Sorularına Verilen Cevaplar

Yukarıda sunulan mülakat çalışmasının sonucunda elde edilen yanıtlarla birlikte alan yazında konu derinlemesine incelenmiştir. Bunun üzerine araştırmacı tarafından hazırlanan ve uzman görüşleriyle doğrulanan anket soruları alanyazında daha önce çalışılmış olan bazı ölçeklerin belli maddeleriyle birlikte derlenerek bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formuna ilişkin detaylı bilgiler sonraki bölümde yer almıştır.

### 3.2.3. Anket çalışması

Çalışmanın veri toplama sürecinin son aşamasında, bazı ölçekler ve elde edilen görüşme tematizasyonları kullanılarak 96 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu; Sivas ve Kayseri İllerinde faaliyet gösteren, aile ilişkilerinin hâkim olduğu, kurumsal yönetim yapısına sahip 34 işletmede görev yapan 337 kişiye uygulanmıştır.

Konuyla ilgili olarak öncelikle çalışanların demografik verileri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş yönetimi alanında eğitim alınmış olması durumu ve aile bireylerinde başka bir yöneticinin bulunmasına dair durum olmak üzere beş ayrı kategoriye ayrılmıştır.

Demografik bilgi formunun sonrasında anket formunda mülakat çalışmasında elde edilen tematizasyon çalışmasında belirlenen ana temalar üzerinden hazırlanan anket soruları ve temalarla ilgili alanyazında yürütülmüş çalışmalardan faydalanılmıştır. Yapılan alanyazın taramasında yeterli görülmeyen tema ilişkili sorular araştırmacı tarafından eklenmiştir. Katılımcılara uygulanmış olan anket formu çalışmanın ekler bölümünde sunulmuştur.

### **3.2.3.1. Liderlik stilleri belirleme ölçeği**

Uymaz, A.(2013), Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması ve Törsten, R., Şahin, Ç. Ç.,& Bünyamin, H. (2018). Kamu Liderliği Ölçeği' nin Türkçeye Uyarlanması: Gwçwelilik ve Güvenirlik Çalışması” anketlerinden yararlanılmıştır.

### **3.2.3.2. Örgütsel adalet ölçeği**

Örgütsel Adalet

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Çalışmasından yararlanılmıştır.

### **3.2.3.3. Örgütsel bağlılık ölçeği**

Duygusal Bağlılık Ölçeği, farklı kaynaklardan araştırmacı tarafından bir araya getirilmiştir.

### **3.2.3.4. Çalışmada kullanılan diğer ölçüm araçları**

Anket formu; demografik bilgi formu, liderlik stilleri, kurumsal yönetim, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve psikolojik bağlılık olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunun tasarlanmasında araştırmacı tarafından hazırlanan sorular haricinde; Uymaz (2013) tarafından hazırlanan “Yıkıcı Liderlik Ölçeği”, Tösten, Şahin ve Bünyamin (2018) tarafından hazırlanan “Kamu Liderliği Ölçeği”, Baloğlu, Karadağ ve Gavuz (2009) tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi Ölçeği” ve Balli ve Ateş (2021) tarafından hazırlanan “Kurumsal İletişim İklimi Ölçeği” olmak üzere dört farklı çalışmadan madde uyarlaması yapılmıştır. Yapılan bu derleme sonucunda 96 maddelik bir anket formu oluşturulmuştur (Allen ve Meyer 1990).

### **3.2.3.5. Araştırma soruları**

Her bilimsel araştırma sorulardan doğar ve o sorulara cevaplar aranır. Bu araştırmada cevap aranacak araştırma soruları şu şekilde sıralanabilir:

Soru.1. Kurumsal yönetim bir örgütte görülen liderlik stilini etkiler mi?

Soru.2.Aile işletmelerinde eğitim seviyesi ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Soru.3. Örgütte görülen liderlik stili ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?

Soru.4. Örgütteki kurumsal yönetim işgörenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık tutumları arasında bir ilişki var mıdır?

Soru.5. Şirkette çalışan sayısına göre faktör düzeylerinde fark göstermekte midir?

Soru.6. Şirkette çalışan pozisyonuna göre faktör düzeylerinde fark göstermekte midir?

Soru.7. Yönetim Bilimleri Alanında Eğitim Aldınız mı? Sorusuna göre faktör düzeylerinde fark göstermekte midir?

Bu sorulardan hareketle çalışma kapsamında öncelikle alanyazın taraması yapılmıştır. Yapılan alan yazın taraması, araştırmanın yola çıkış noktasını oluşturan araştırma soruları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmamızda Sivas ve Kayseri illerinde yer alan kurumsal yapıya sahip aile işletmelerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında 337 katılımcı yer almıştır. Katılımcılara ait demografik dağılımlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.1:** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

<b>Değişkenler</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	221	65,6
	Kadın	116	34,4
	Toplam	337	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>	İlk veya ortaöğretim	97	28,8
	Lisans	189	56,1
	Y.Lisans ve Doktora	51	15,1
	Toplam	337	100,0
<b>Yaş Grubu</b>	18 – 28 yaş arası	79	23,4
	29-39 yaş arası	127	37,7
	40-50 yaş arası	107	31,8
	51 +	24	7,1
	Toplam	337	100,0
<b>Çocuk sahibi olma durumu</b>	Var	198	58,8
	Yok	139	41,2
	Toplam	337	100,0

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik dağılımı verilmiştir. Katılımcılar demografik özelliklerine göre farklı gruplara ayrılmıştır:

**Cinsiyet:** Çalışmada 221 erkek katılımcı (%65,6) ve 116 kadın katılımcı (%34,4) yer almıştır.

**Eğitim Seviyesi:** Katılımcıların eğitim düzeyleri çeşitlilik göstermekte olup 97 kişi (%28,8) ilk veya ortaöğretimi tamamlamış, 189 kişi (%56,1) lisans derecesine sahip ve 51 kişi (%15,1) yüksek lisans veya doktora derecesine sahiptir.

**Yaş Grubu:** Katılımcıların yaş dağılımı çeşitlilik göstermektedir. 18-28 yaş grubunda 79 katılımcı (%23,4), 29-39 yaş grubunda 127 katılımcı (%37,7), 40-50 yaş grubunda 107 katılımcı (%31,8) ve 51 yaş ve üzerinde 24 katılımcı (%7,1) bulunmaktadır.

Ebeveyn Olma Durumu: Ebeveyn olma durumu açısından, 198 katılımcı (%58,8) çocuk sahibi olduğunu belirtirken, 139 katılımcının (%41,2) çocuğu bulunmamaktadır.

#### 4.1. Frekans Tabloları

**Tablo 4.2:** Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-28	79	23,4
29-39	127	37,7
40-50	107	31,8
51+	24	7,1
Toplam	337	100,0

Tablo 4.2'ye bakıldığında ankete katılan sayısı 337 kişi olup bu sayı ankete katılan 28 yaş ve altı 79 kişi ile %23,4'ünü ankete katılan 29-38 yaş 127 kişi ile %37,7'ini, ankete katılan 40-50 yaş 107 kişi ile %31,8'ini ve ankete katılan 51 ve üstü yaş 24 kişi ile %7,1'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.3:** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	116	34,4
Erkek	221	65,6
Toplam	337	100,0

Tablo 4.3'e bakıldığında ankete katılanların sayısı 337 kişi olup bu sayı ankete katılan kadın sayısı 116 kişi ile katılımcıların %34,4'ünü ve ankete katılan erkek sayısı 221 kişi ile katılımcıların %65,6'sını oluşturmaktadır.

**Tablo 4.4:** Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Özelliğine Göre Dağılımı

Çocuk Var / Yok	Frekans	Yüzde
Evet	198	58,8
Hayır	139	41,2
Toplam	337	100,0

Tablo 4.4'e bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup, bunların içinde çocuk sahibi olanlar 198 kişi ile katılımcıların %58,8'ini, çocuk sahibi olmayanlar 139 kişi ile %41,2'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.5:** Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlk veya Ortaöğretim	97	28,8
Lisans	189	56,1
Lisansüstü	51	15,1
Toplam	337	100,0

Tablo 4.5'e bakıldığında ankete katılan sayısı 337 kişi olup bu sayı ankete katılan İlk veya ortaöğretim eğitim durumu 97 kişi ile %28,8'ini, ankete katılan lisans eğitim durumu 189 kişi ile %56,1'ini ve ankete katılan lisansüstü eğitim durumu 51 kişi ile %15,1'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.6:** Katılımcıların Yurtdışı Eğitim Durumu Dağılımı

Yurt Dışı Eğitim	Frekans	Yüzde
Evet	14	4,2
Hayır	323	95,8
Toplam	337	100,0

Tablo 4.6'ye bakıldığında ankete katılan sayısı 337 kişi olup bu sayı ankete katılan yurtdışında eğitim almış 14 kişi ile %4,2'sini ve yurtdışında eğitim almamış 323 kişi ile %95,8'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.7:** Katılımcıların Yönetim Bilimleri Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

Yönetim Bilimleri Eğitim	Frekans	Yüzde
Evet	100	29,7
Hayır	237	70,3
Toplam	337	100,0

Tablo 4.7'ye bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı yönetim bilimleri alanında eğitim almış 100 kişi ile %29,7'sini, yönetim bilimleri alanında eğitim almamış 237 kişi ile %70,3'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.8:** Katılımcıların İşletme İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Göreviniz	Frekans	Yüzde
İşletme Yönetici	171	50,7
Departman Yöneticisi	57	16,9
Şef	76	22,6
Memur	33	9,8
Toplam	337	100,0

Tablo 4.8'e bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı işletme yöneticisi pozisyonunda 171 kişi ile %50,7'sini, departman yöneticisi pozisyonunda 57 kişi ile

%16,9'unu, şef pozisyonunda 76 kişi ile %22,6'sını ve memur pozisyonunda 33 kişi ile %9,8'inı oluşturmaktadır.

**Tablo 4.9:** Katılımcıların İşletme Sahibi ile Akrabalık İlişkisi Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Akrabalık İlişkisi	Frekans	Yüzde
Evet	29	8,6
Hayır	308	91,4
Toplam	337	100,0

Tablo 4.9'a bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı şirket yönetim kurulu ya da sermaye sahipleri ile akrabalık ilişkisi olan 29 kişi ile %8,6'sını, akrabalık ilişkisi bulunmayan 308 kişi ile %91,4'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.10:** Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde
Hizmet	285	84,6
Ağır Sanayi	8	2,4
İmalat	36	10,7
İnşaat	8	2,4
Toplam	337	100,0

Tablo 4.10'a bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı hizmet sektöründe çalışan 285 kişi ile %84,6'sını, ağır sanayi sektöründe çalışan 8 kişi ile %2,4'ünü imalat sektöründe çalışan 36 kişi ile %10,7'sini ve inşaat sektöründe çalışan 8 kişi ile %2,4'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.11:** Katılımcıların Çalıştıkları Şirketin Kurumsal Yapısına Hâkim Olduğu Düşüncesine Göre Dağılımı

Kurumsallık	Frekans	Yüzde
Evet	264	78,3
Hayır	73	21,7
Toplam	337	100,0

Tablo 4.11'e bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı şirketin kurumsal yapısına hâkim olduğunu düşünen 264 kişi ile %78,3'ünü, hâkim olmadığını düşünen 73 kişi ile %21,7'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.12:** Katılımcıların Bir Şirket Anayasasının Olup Olmadığından Haberdar Olmaları Durumuna Göre Dağılımı

Anayasa	Frekans	Yüzde
Evet	178	52,8
Hayır	159	47,2
Toplam	337	100,0

Tablo 4.12'ye bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı şirketinde anayasa bulunan 178 kişi ile %52,8'ini, şirket anayasası bulunmayan 159 kişi ile %47,2'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.13:** Katılımcıların Şirketlerinin Anayasası Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumları

Anayasa Bilgisi	Frekans	Yüzde
Evet	147	43,6
Hayır	190	56,4
Toplam	337	100,0

Tablo 4.13'e bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı şirket anayasası hakkında bilgi sahibi olan 147 kişi ile %43,6'sını, şirket anayasası olmayan ya da bilgi sahibi olmayan 190 kişi ile %56,4'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.14:** Katılımcıların Şirket Sahibi İle Birebir Çalışma Durumları

	Frekans	Yüzde
Evet	147	43,6
Hayır	190	56,4
Toplam	337	100,0

Tablo 4.14'e bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı şirket sahibi ile birebir çalışan 147 kişi ile %43,6'sını, birebir çalışmayan 190 kişi ile %56,4'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.15:** Katılımcıların Şirket Yöneticilerini O Şirketin Sahibi ya da Ortağı olarak Görüp Görmemelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	128	38,0
Hayır	209	62,0
Toplam	337	100,0

Tablo 4.15'e bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı yöneticisi şirket sahibi veya ortağı olan 128 kişi ile %38'ini, yöneticisi şirket sahibi veya ortağı olmayan 209 kişi ile %62'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.16:** Katılımcıların Şirketin Ortağı Olup Olmamlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	39	11,6
Hayır	298	88,4
Toplam	337	100,0

Tablo 4.16'ya bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı şirket ortağı olan 39 kişi ile %11,6'sını ve şirket ortağı olmayan 298 kişi ile %88,4'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.17: Şirkette Çalışan Sayısına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
1-9 Kişi	71	21,1
10-49 Kişi	50	14,8
50-199 Kişi	59	17,5
200 ve üzeri Kişi	157	46,6
Toplam	337	100,0

Tablo 4.17'ye bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup 1-9 arası çalışan kişi 71 kişi ile %21,1'ini, 10-49 çalışan kişi ile %14,8'ini, 50-199 çalışan kişi 59 kişi ile %17,5'ini, 200 ve üzeri çalışan kişi ile %46,6'sını oluşturmaktadır.

**Tablo 4.18: Katılımcıların Çalıştıkları Şirkette Bir Kalite Güvence Sistemi Olup Olmadığını Bilmelerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Evet	256	76,0
Hayır	81	24,0
Toplam	337	100,0

Tablo 4.18'e bakıldığında ankete katılan kişi sayısı 337 olup bu sayı şirketinde KGS olan 256 kişi ile %76'sını, şirketinde KGS olmayan 81 kişi ile %24'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.19: Çalışma Yılı İle Mevcut Şirkette Çalışma Yılı Arasındaki Çapraz Tablosu**

		Mevcut Şirkette Çalışma Yılı				Toplam
		0-9	10-19	20-29	30+	
Çalışma Yılı	0-9	<b>98</b>	2	0	0	100
	10-19	70	<b>46</b>	0	0	116
	20-29	45	26	<b>21</b>	0	92
	30+	11	3	10	<b>5</b>	29
Toplam		224	77	31	5	337

Tablo 4.19'da Aile şirketlerinde çalışan katılımcıların toplamda çalışma yılı ile mevcut çalıştıkları iş yerindeki çalışma yılları arasında yıllara göre karşılaştırmalar verilmiştir. İlgili tabloya göre toplam çalışma yılı ve mevcut çalışma yılı arasındaki 0-9 yıllarındaki sayı 98 kişiden oluşmaktadır. 10-19 çalışma yılında 46 kişiden oluşmaktadır. 20-29 çalışma yılında 21 kişiden oluşmaktadır. 30+ çalışma yılında 5 kişiden oluşmaktadır.

## 4.2. Faktör Analizi

### 4.2.1. Kurumsal yönetim boyutu faktör analizi

**Tablo 4.20:** Kurumsal Yönetişim Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği.		,966
Bartlett' in Küresellik Testi	Ki-Kare Değeri	4838,153
	df	190
	p	,000

Kurumsal Yönetişim ölçeğinde faktör analizi için 337 katılımcıya ulaşılmıştır. Örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser- Meyer- Olkin tarafından geliştirilen katsayı hesaplanmıştır. KMO katsayısı 0,966 olduğundan araştırmadaki örneklemin yeterli olduğu görülmektedir. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonucunda  $p = 0,000 < 0,05$  olduğu için, veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağlamakta ve faktör analizinin yapılabilirliğini ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonucuna göre kurumsal yönetişimin altında 3 alt boyut tespit edilmiştir. Alt boyutlar sırayla “Yetki Devri”, ve “Örgütsel Şeffaflık” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4.21:** Kurumsal Yönetişim Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Özdeğer		Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı			
	Toplam	% Varyans	Toplam	% Varyans	Toplam	% Varyans
1	11,891	59,453	59,453	6,700	33,500	33,500
2	1,172	5,862	65,316	6,363	31,816	65,316

Ekstraksiyon yöntemi. Temel bileşen analizi

Tablo 4.21 incelendiğinde kurumsal yönetim ölçeğinin alt boyutlarının ölçeği açıklama varyansın %65 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 2 alt boyut kurumsal yönetim yaklaşımını açıklamada %65 yeterliliğe sahiptir.

**Tablo 4.22:** Kurumsal Yönetişim Cronbach's Alpha Sonuçları

Alt Boyutlar	Faktör Cronbach Alpha Değeri
Yetki Devri	,944
Örgütsel Şeffaflık	,940

Tablo 4.22 incelendiğinde kurumsal yönetim ölçeğinin alt boyutlarının ve ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayılarına göre oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4.2.2. Kurumsal yönetim alt boyutları

**Tablo 4.23: Yetki Devri Maddeleri**

Toplam Madde İstatistikleri					
Yetki Devri	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach	
S29	Örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgiler üst yönetim tarafından çalışanlarla yeterince paylaşır.	33,1068	84,966	0,571	0,946
S41	Örgüt çalışanlarının paylaşımları önyargısız olarak dinlenir.	33,5793	79,978	0,749	0,939
S35	Üst yöneticilerimiz ile iletişime geçmek kolaydır.	33,3398	79,809	0,766	0,938
S38	Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.	33,5146	80,296	0,771	0,938
S30	Toplantılarda fikirlerimi rahatlıkla ifade ederim.	33,3495	79,124	0,777	0,938
S36	İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.	33,479	79,374	0,784	0,937
S34	İş alanımdaki sorumluluklarımı yerine getirebilecek yetkiye sahibim.	33,3916	78,609	0,802	0,936
S39	Üst yönetimimiz işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenir.	33,4822	78,848	0,807	0,936
S37	Problemleri üst yönetim ile rahatlıkla paylaşırım.	33,3074	79,051	0,817	0,936
S40	Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.	33,6731	78,539	0,824	0,935

#### 4.2.3. Örgütsel şeffaflık maddeleri

**Tablo 4.24: Örgütsel Şeffaflık Maddeleri**

Toplam Madde İstatistikleri					
Örgütsel Şeffaflık 31,816	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach	
S55	Örgütte yönetimin sağladığı güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.	36,5877	92,686	0,677	0,937
S56	Yöneticim çalışanlar arasında adaletin sağlanması için çaba harcar.	36,7532	92,414	0,702	0,936
S57	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.	36,9253	89,744	0,725	0,935
S49	Üst yönetim, kararlarından doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	36,724	91,301	0,734	0,935
S47	Yönetim şirket ile ilgili hesaplarda muhasebe standartlarına uygun olarak süreçler uygulanmasını sağlamaktadır.	36,789	90,258	0,748	0,934
S44	Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenir.	36,6591	91,541	0,75	0,934
S54	Örgüt çalışanları iş konusunda üst yönetime karşı dürüst davranır.	36,6688	91,747	0,752	0,934
S46	Yönetimin aldığı kararlar şeffaf ve hesap vermeye açıktır.	36,5422	91,317	0,758	0,934

**Tablo 4.24:** (Devamı) Örgütsel Şeffaflık Maddeleri

Toplam Madde İstatistikleri					
	Örgütsel Şeffaflık 31,816	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach
S45	Çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	36,7305	91,455	0,758	0,934
S48	Elde ettiğim kazanımlar şirkete yaptığım katkıyı yansıtır.	36,7565	90,374	0,767	0,933
S43	Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.	36,7273	90,277	0,787	0,932

### 4.3. Örgütsel Adalet ölçeği

**Tablo 4.25:** Örgütsel Adalet Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği.		,951
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-kare değeri	3445,019
Küresellik	S derecesi	91
	p	,000

Örgütsel adalet ölçeğinde faktör analizi için 337 katılımcıya ulaşılmıştır. Örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser- Meyer- Olkin tarafından geliştirilen katsayı hesaplanmıştır. KMO katsayısı 0,951 olduğundan araştırmadaki örneklemin yeterli olduğu görülmektedir. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonucunda  $p = 0,000 < 0,05$  olduğu için, veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağlamakta ve faktör analizinin yapılabilirliğini ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonucuna göre kurumsal yönetişimin altında tek alt boyut tespit edilmiştir. Bu alt boyut “Örgütsel Adalet” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4.26:** Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Toplam	Özdeğer		Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı		
		% Varyans	Toplam	% Varyans	Toplam	% Varyans
1	8,926	63,755	63,755	8,926	63,755	63,755

Ekstraksiyon yöntemi. Temel bileşen analizi

Tablo 4.26 incelendiğinde Örgütsel Adalet ölçeğinin alt boyutlarının ölçeği açıklama varyansın %63 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre tek alt boyut örgütsel adalet yaklaşımını açıklamada %63 yeterliliğe sahiptir.

**Tablo 4.27:** Örgütsel Adalet Cronbach's Alpha Sonuçları

Alt Boyutlar	Faktör Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Adalet	,957

Tablo 4.27 incelendiğinde Örgütsel Adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayılarına göre oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4.3.1. Örgütsel adalet maddeleri

**Tablo 4.28: Örgütsel Adalet Maddeleri**

Toplam Madde İstatistikleri					
	Örgütsel Adalet	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach
S24	Üst yönetim problemleri çözmeye farklı bakış açıları arar.	44,4561	183,442	0,72	0,954
S26	Bana yönetim süreçlerini gözlemleme sorumluluğu verilir.	44,7568	180,429	0,741	0,954
S33	Ben ve mevkidaşlarım yönetim sürecine dâhil edilirim.	44,8446	178,681	0,76	0,953
S27	Üst yönetim birer karar alıcı olduğumu hissetmemizi sağlar.	44,7162	180,475	0,761	0,953
S32	Üst yönetim alınan kararlara katılımımı sağlar.	44,75	179,869	0,768	0,953
S52	Üst yönetim işletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece rapor aldıkları yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşünü alır.	44,7973	180,013	0,772	0,953
S25	Üst yönetim çalışanlarda güç ve güven duygusu uyandırır.	44,5507	179,503	0,775	0,953
S51	Üst yönetim tüm çalışanları işletme süreçlerine dâhil eder.	44,7635	180,588	0,779	0,953
S53	Yönetimde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	44,7297	180,496	0,788	0,952
S42	Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.	44,5811	180,726	0,794	0,952
S50	Örgüt demokratik bir yönetim anlayışı ile yönetilir.	44,6993	179,506	0,796	0,952
S31	Üst yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.	44,6216	180,433	0,801	0,952
S28	Yaptığım işlere üst yönetim tarafından değer verilir.	44,6216	178,704	0,818	0,952

#### 4.4. Liderlik Yaklaşımı Faktör Analizi

**Tablo 4.29: Liderlik Yaklaşımı Faktör Analizi**

KMO and Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği.		,931
Bartlett' in Küresellik Testi	Ki-kare değeri	3430,632
	S derecesi	105
	p	,000

Liderlik Yaklaşımı faktör analizi için 337 katılımcıya ulaşılmıştır. Örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser- Meyer- Olkin tarafından geliştirilen katsayı hesaplanmıştır. KMO katsayısı 0,931 olduğundan araştırmadaki örneklemin yeterli olduğu görülmektedir. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonucunda p= 0,000

< 0,05 olduğu için, veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağlamakta ve faktör analizinin yapılabilirliğini ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonucuna göre Liderlik yaklaşımı altında 3 alt boyut tespit edilmiştir. Alt boyutlar sırayla “*paternalist Liderlik*”, “*Kuralcı Liderlik*” ve “*Katılımcı Liderlik*” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4.30: Liderlik Yaklaşımı Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans**

Bileşen	Açıklanan Toplam Varyans					
	Özdeğer		Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı			
	Toplam	% Varyans	Toplam	% Varyans	Toplam	% Varyans
1	8,404	56,028	56,028	4,372	29,147	29,147
2	1,297	8,646	64,674	3,327	22,181	51,328
3	1,233	8,221	72,894	3,235	21,567	72,894

Ekstraksiyon yöntemi. Temel bileşen analizi

Tablo 4.30 incelendiğinde Liderlik yaklaşımı ölçeğinin alt boyutlarının ölçeği açıklama varyansın %72 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 3 alt boyut liderlik yaklaşımını açıklamada %72 yeterliliğe sahiptir.

**Tablo 4.31: Liderlik Yaklaşımı: Cronbach’s Alpha Sonuçları**

Alt Boyutlar	Faktör Cronbach Alpha Değeri
Paternalist Liderlik	,883
Kuralcı Liderlik	,893
Katılımcı liderlik	,915

Tablo 4.31 incelendiğinde Liderlik yaklaşımı ölçeğinin alt boyutlarının ve ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayılarına göre güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4.4.1. Liderlik yaklaşımı alt boyutları

##### 4.4.1.1. Paternalist liderlik

**Tablo 4.32: Paternalist Liderlik Madde İstatistikleri**

Toplam Madde İstatistikleri					
	Paternalist Liderlik	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach
S8	Yöneticim bize aileden biri gibi davranır.	10,727	14,156	0,713	0,862
S11	Yöneticim düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.	10,5736	13,919	0,741	0,851
S9	Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.	10,8865	13,129	0,745	0,85
S10	Yöneticim zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.	10,3926	13,575	0,785	0,835

Paternalist liderlik alt boyutu oluşturulurken, işletme içerisinde çalışan - lider ilişkisinde hem kişisel hem de profesyonellik anlayışıyla, hiyerarşik düzende yönlendirici, destekleyici ve sahiplenen bir aile reisi davranışı benimseyen lider tipi

esas alınarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu lider tipine olan düşünceleri belirlenmek istenmiştir.

#### 4.4.1.2. Kuralcı liderlik

**Tablo 4.33: Kuralcı liderlik Madde İstatistikleri**

Toplam Madde İstatistikleri					
	Kuralcı Liderlik 21,567	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach
S13	Yöneticim bana ve iş arkadaşlarıma kuralları uygulamanın önemini vurgular.	15,7906	16,298	0,705	0,877
S17	Yöneticim fikirlerimizi dinler, değerlendirir ve önerilerimizle ilgili geri bildirimde bulunur.	16,0375	15,779	0,708	0,878
S14	Yöneticim şirket kurallarını uygulamak için bize gerekli araçları temin eder.	15,8875	16,219	0,727	0,872
S16	Kuralları ve prosedürleri tam olarak uygulamamızı sağlar.	15,8687	16,165	0,768	0,864
S15	Yöneticim benim ve iş arkadaşlarıma idari süreçleri tam olarak yerine getirmemiz gerektiğini vurgular.	15,8031	15,971	0,79	0,859

Kuralcı liderlik, yenilikçi, ilerici olmanın yanı sıra mevcutta bulunan işi ve çalışmayı yürütme yanlısı tavır sergiler fakat bu lider tipi için en önemli kriter kuralcı olmaktır. Hedefleri hem kısa vadeli hem de uzun vadelidir. Kendi hedefinin ve amacının uygulayıcısıdır. Katılımcıların bu alt boyut ile lider tipine olan düşünceleri belirlenmek istenmiştir.

#### 4.4.1.3. Katılımcı liderlik maddeleri

**Tablo 4.34: Katılımcı liderlik Madde İstatistikleri**

Toplam Madde İstatistikleri					
	Katılımcı Liderlik	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach
S23	Kritik kararların uygunluğu üst yönetim tarafından tekrar gözden geçirir.	17,9129	30,08	0,714	0,905
S20	Yöneticim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.	18,1645	28,979	0,724	0,905
S22	Potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar üst yönetim tarafından aktif şekilde desteklenir.	18,1	28,822	0,769	0,898
S21	Üst yönetim çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.	18,0258	28,815	0,779	0,896
S18	Yöneticim stratejik kazanımlara açık platformlar oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılmasını destekler.	17,9871	29,042	0,783	0,896
S19	Yöneticim stratejik kazanımlara açık platformlar oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılmasını destekler.	18,0194	28,841	0,791	0,895

Katılımcı liderlik alt boyutu oluşturulurken, liderin işletme çalışanlarıyla işbirliği içerisinde olduğu, çalışanlarını karar mekanizmalarına dâhil etme eğilimi gösterdiği, ast-üst ilişkisinde daha esnek yaklaşım sergilediği davranışlar dikkate

alınmıştır. Katılımcıların bu lider tipine olan bakış açıları ve elde edilen sonuçlar ile çalışan lider ilişkisi belirlenmek istenmiştir.

#### 4.4.1.4. Zorlayıcı yöneticilik ölçeği

**Tablo 4.35:** Zorlayıcı Yöneticilik Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği.		,881
Bartlett' in Küresellik Testi	Ki-Kare değeri	1041,202
	S derecesi	21
	P	,000

Zorlayıcı Yöneticilik ölçeğinde faktör analizi için 337 katılımcıya ulaşılmıştır. Örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser- Meyer- Olkin tarafından geliştirilen katsayı hesaplanmıştır. KMO katsayısı 0,881 olduğundan araştırmadaki örneklemin yeterli olduğu görülmektedir. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonucunda  $p = 0,000 < 0,05$  olduğu için, veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağlamakta ve faktör analizinin yapılabilişliğini ortaya koymaktadır.

Faktör analizi sonucuna göre Zorlayıcı Yöneticilik ölçeği altında tek alt boyut tespit edilmiştir. Bu alt boyut “Zorlayıcı Yöneticilik” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4.36:** Zorlayıcı Yöneticilik Ölçeğine Ait Açıklanan Varyans

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Özdeğer		Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Dağılımı			
	Toplam	% Varyans	Toplam	% Varyans	Toplam	% Varyans
1	3,976	56,797	56,797	3,976	56,797	56,797

Ekstraksiyon yöntemi. Temel bileşen analizi

Tablo 4.36 incelendiğinde Zorlayıcı Yöneticilik ölçeğinin alt boyutlarının ölçeği açıklama varyansın %56 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre tek alt boyut Zorlayıcı Yöneticilik yaklaşımını açıklamada %56 yeterliliğe sahiptir.

**Tablo 4.37:** Zorlayıcı Yöneticilik Cronbach's Alpha sonuçları

Alt Boyutlar	Faktör Cronbach Alpha Değeri
Zorlayıcı Yöneticilik	,870

Tablo 4.37 incelendiğinde Zorlayıcı Yöneticilik ölçeğinin güvenilirlik katsayılarına göre oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4.4.1.5. Zorlayıcı yöneticilik maddeleri

**Tablo 4.38:** Zorlayıcı Yöneticilik Faktör Analizi

Toplam Madde İstatistikleri					
	Zorlayıcı Yöneticilik	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach
S3	Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.	18,2305	42,578	0,643	0,852
S1	Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır.	18,3365	40,88	0,715	0,842
S5	Yöneticim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.	18,3489	40,565	0,735	0,84
S2	Yöneticim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüphecidir.	18,4798	40,782	0,743	0,839
S6	Yöneticim genellikle despottur.	18,6698	41,484	0,707	0,844

Zorlayıcı yöneticilik, güç, irade ve yönetimi baskıcı, ötekileştirme, şüphecilik, psikolojik şiddete yönelik davranışlar sergileme, kırıncı üslupla hâkimiyeti elinde tutma davranışları zorba yöneticilik olarak tanımlanabilir. Bu alt boyut oluşturulurken çalışanların işletme içerisinde yönetici –çalışan ilişkisi belirlenmek istenmiştir.

#### 4.4.1.6. Duygusal bağlılık faktör analizi

**Tablo 4.39:** Çalışan Bağlılığı Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği.		,965
Bartlett' in Küresellik Testi	Ki-Kare değeri	7387,115
	S derecesi	276
	p	,000

Çalışan Bağlılığı faktör analizi için 337 katılımcıya ulaşılmıştır. Örneklemin yeterliliğini ölçmek için Kaiser- Meyer- Olkin tarafından geliştirilen katsayı hesaplanmıştır. KMO katsayısı 0,500 olduğundan araştırmadaki örneklemin yeterli olduğu görülmektedir. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonucunda  $p = 0,000 < 0,05$  olduğu için, veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağlamakta ve faktör analizinin yapılabirliğini ortaya koymaktadır.

#### 4.4.2. Duygusal bağlılık maddeleri

**Tablo 4.40: Duygusal Bağlılık Maddeleri**

Toplam Madde İstatistikleri				
Duygusal Bağlılık	Ölçek ortalaması	Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach
S72 İşle ilgili çalışırken, kendimi kurumun sahibi gibi hissediyorum.	67,604	346,512	0,684	0,973
S69 Dışarıda kurumum hakkında konuşmaktan zevk alırım.	67,5017	345,648	0,722	0,973
S71 Maddi bir ihtiyacım olmasa da, bu kurumda çalışmaya devam ederim.	67,7195	341,759	0,737	0,973
S77 Benim refahım kurumumun refahına bağlıdır.	67,2706	347,529	0,74	0,973
S60 Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.	67,3003	346,655	0,744	0,972
S74 İşyerimde kendimi rahat hissediyorum.	67,264	348,473	0,746	0,972
S58 Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	67,4455	346,003	0,758	0,972
S66 Kurumumun geleceği benim için önemlidir.	67,1089	348,183	0,761	0,972
S64 Bu kurumun sahiplenme duygum oldukça yüksektir.	67,2277	345,143	0,819	0,972
S67 Kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	67,4389	341,466	0,82	0,972
S76 İşyerim benim için ikinci bir yuva gibidir.	67,3267	343,042	0,824	0,972
S65 Kendimi işime duygusal olarak bağlı hissediyorum.	67,198	344,815	0,829	0,972
S59 Meslek hayatımın geri kalanını bu kuruluşta geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	67,538	340,879	0,831	0,972
S70 Bu kurumun amaçlarını ve değerlerini benimsiyorum.	67,2904	344,445	0,85	0,971
S63 Bu kurumun bir çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.	67,2937	341,943	0,854	0,971
S62 Kurumuma sevgi ve aşk ile bağlıyım.	67,4818	340,078	0,861	0,971
S75 Bu kurumda çalışmayı çok seviyorum.	67,2838	341,509	0,876	0,971
S68 Geri kalan iş hayatımı bu kurumda geçirmek, beni çok mutlu eder.	67,4653	339,322	0,884	0,971
S73 Bu kuruma ait olduğumu hissediyorum.	67,3201	339,569	0,889	0,971

#### 4.5.Fark Analizleri

İşletmede çalışan sayısına göre faktörlerdeki farklılığı incelemek için ANOVA testi yapılmış, sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.41: Faktörlerin Şirketin Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Zorlayıcı Yöneticilik	Gruplar Arası	,513	3	,171	,146	,932
	Gruplar İçi	370,108	317	1,168		
	Toplam	370,620	320			
Paternalist Liderlik	Gruplar Arası	11,290	3	3,763	2,608	,052
	Gruplar İçi	464,636	322	43		
	Toplam	475,927	325			
Kuralcı Liderlik	Gruplar Arası	1,099	3	,366	,372	,773
	Gruplar İçi	311,281	316	5		
	Toplam	312,380	319			
Katılımcı Liderlik	Gruplar Arası	5,286	3	1,762	1,548	,202
	Gruplar İçi	348,304	306	1,138		
	Toplam	353,590	309			
Liderlik Yaklaşımı	Gruplar Arası	3,865	3	1,288	1,408	,241
	Gruplar İçi	275,496	301	,915		
	Toplam	279,362	304			

**Tablo 4.41:** (Devamı) Faktörlerin Şirketin Çalışan Sayısına Göre ANOVA Testi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	11,156	3	3,719	3,581	<b>,014</b>
	Gruplar İçi	303,206	292	1,038		
	Toplam	314,362	295			
Örgütsel Şeffaflık	Gruplar Arası	8,231	3	2,744	3,088	<b>,027</b>
	Gruplar İçi	270,059	304	,888		
	Toplam	278,289	307			
Kurumsal Yönetişim	Gruplar Arası	7,593	3	2,531	3,049	<b>,029</b>
	Gruplar İçi	236,610	285	,830		
	Toplam	244,203	288			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	4,837	3	1,612	1,530	,207
	Gruplar İçi	315,182	299	1,054		
	Toplam	320,019	302			
Yetki Devri	Gruplar Arası	4,474	3	1,491	1,530	,207
	Gruplar İçi	297,309	305	,975		
	Toplam	301,783	308			

Tablo 4.41 de katılımcıların **Şirketin çalışan sayısına** göre faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İlgili tabloya bakıldığında Örgütsel adalet, Örgütsel şeffaflık ve Kurumsal Yönetişim faktörlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.( $p < 0,05$ ). Anlamlı farklılık tespit edilen faktörler için aşağıdaki tabloda ortalamalar verilmiştir.

**Tablo 4.42:** Şirketin Çalışan Sayısına Göre Ortalamaları

		N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata	A. Sınır	Ü.Sınır	Min	Maks
Örgütsel Adalet	1-9 Kişi	61	3,6674	1,01836	,13039	3,4066	3,9283	1,29	5,00
	<b>10-49 Kişi</b>	<b>45</b>	<b>3,7286</b>	1,00366	,14962	3,4270	4,0301	1,00	5,00
	<b>50-199 Kişi</b>	<b>54</b>	<b>3,2553</b>	,99523	,13543	2,9836	3,5269	1,00	5,00
	200 ve üzeri Kişi	136	3,3067	1,03339	,08861	3,1315	3,4820	1,00	5,00
	Toplam	296	3,4358	1,03230	,06000	3,3177	3,5539	1,00	5,00
Örgütsel Şeffaflık	1-9 Kişi	65	3,7441	,98266	,12188	3,5006	3,9875	1,00	5,00
	<b>10-49 Kişi</b>	<b>45</b>	<b>4,0020</b>	,94803	,14132	3,7172	4,2868	1,00	5,00
	<b>50-199 Kişi</b>	<b>54</b>	<b>3,4545</b>	,81904	,11146	3,2310	3,6781	1,55	5,00
	200 ve üzeri Kişi	144	3,6168	,96498	,08042	3,4578	3,7757	1,00	5,00
	Toplam	308	3,6715	,95209	,05425	3,5647	3,7782	1,00	5,00
Kurumsal Yönetişim	1-9 Kişi	60	3,7704	,92887	,11992	3,5305	4,0104	1,45	5,00
	<b>10-49 Kişi</b>	<b>42</b>	<b>3,8989</b>	,87431	,13491	3,6264	4,1713	1,00	5,00
	<b>50-199 Kişi</b>	<b>52</b>	<b>3,4495</b>	,86637	,12014	3,2083	3,6907	1,33	5,00
	200 ve üzeri Kişi	135	3,5155	,93075	,08011	3,3570	3,6739	1,00	5,00
	Toplam	289	3,6123	,92083	,05417	3,5056	3,7189	1,00	5,00

Tablo 4.42 incelendiğinde şirketin çalışan sayısına göre **Örgütsel Adalet** faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın 10-49 kişi ile 50-199 kişi arasında olduğu görülmektedir. 10-49 kişi çalışanın ortalaması 3,72, 50-199 kişi çalışanın ortalamasının 3,25 olduğundan dolayı 10-49 kişi çalışanın 50-199 kişi çalışanlardan örgütsel adalet düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu sonucu bulunmuştur. **Örgütsel Şeffaflık** faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın 10-49 kişi ile 50-199 kişi arasında olduğu görülmektedir. 10-49 kişi çalışanın ortalaması 4,00, 50-199 kişi

çalışanın ortalamasının 3,45 olduğundan dolayı 10-49 kişi çalışanın 50-199 kişi çalışanlardan örgütsel şeffaflık düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu sonucu bulunmuştur. **Kurumsal Yönetişim** faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın 10-49 kişi ile 50-199 kişi arasında olduğu görülmektedir. 10-49 kişi çalışanın ortalaması 3,89, 50-199 kişi çalışanın ortalamasının 3,44 olduğundan dolayı 10-49 kişi çalışanın 50-199 kişi çalışanlardan kurumsal yönetim düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu sonucu bulunmuştur.

İşletmede çalışanların “Eğitim Durumuna” göre faktörlerdeki farklılığı incelemek için ANOVA testi yapılmış, sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.43:** Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Zorlayıcı Yöneticilik	Gruplar Arası	1,615	2	,808	,696	,499
	Gruplar İçi	369,005	318	1,160		
	Toplam	370,620	320			
Paternalist Liderlik	Gruplar Arası	2,062	2	1,031	,703	,496
	Gruplar İçi	473,864	323	1,467		
	Toplam	475,927	325			
Kuralcı Liderlik	Gruplar Arası	1,022	2	,511	,520	,595
	Gruplar İçi	311,358	317	,982		
	Toplam	312,380	319			
Katılımcı Liderlik	Gruplar Arası	1,868	2	,934	,815	,444
	Gruplar İçi	351,723	307	1,146		
	Toplam	353,590	309			
Liderlik Yaklaşımı	Gruplar Arası	2,631	2	1,316	1,436	,240
	Gruplar İçi	276,730	302	,916		
	Toplam	279,362	304			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	3,870	2	1,935	1,826	,163
	Gruplar İçi	310,492	293	1,060		
	Toplam	314,362	295			
Örgütsel Şeffaflık	Gruplar Arası	1,546	2	,773	,852	,428
	Gruplar İçi	276,743	305	,907		
	Toplam	278,289	307			
Kurumsal Yönetişim	Gruplar Arası	2,830	2	1,415	1,677	,189
	Gruplar İçi	241,373	286	,844		
	Toplam	244,203	288			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	3,916	2	1,958	1,858	,158
	Gruplar İçi	316,103	300	1,054		
	Toplam	320,019	302			
Yetki Devri	Gruplar Arası	,332	2	,166	,169	,845
	Gruplar İçi	301,451	306	,985		
	Toplam	301,783	308			

Tablo 4.43'te katılımcıların Eğitim Durumuna göre faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 4.44: Faktörlerin Pozisyona Göre ANOVA Testi**

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	P
Zorlayıcı Yöneticilik	Gruplar Arası	2,322	3	,774	,666	,573
	Gruplar İçi	368,298	317	1,162		
	Toplam	370,620	320			
Paternalist Liderlik	Gruplar Arası	6,294	3	2,098	1,439	,231
	Gruplar İçi	469,632	322	1,458		
	Toplam	475,927	325			
Kuralcı Liderlik	Gruplar Arası	3,909	3	1,303	1,335	,263
	Gruplar İçi	308,471	316	,976		
	Toplam	312,380	319			
Katılımcı Liderlik	Gruplar Arası	9,288	3	3,096	2,752	<b>,043</b>
	Gruplar İçi	344,303	306	1,125		
	Toplam	353,590	309			
Liderlik Yaklaşımı	Gruplar Arası	6,710	3	2,237	2,469	,062
	Gruplar İçi	272,652	301	,906		
	Toplam	279,362	304			
Örgütsel Adalet	Gruplar Arası	20,072	3	6,691	6,639	<b>,000</b>
	Gruplar İçi	294,290	292	1,008		
	Toplam	314,362	295			
Örgütsel Şeffaflık	Gruplar Arası	9,928	3	3,309	3,749	<b>,011</b>
	Gruplar İçi	268,362	304	,883		
	Toplam	278,289	307			
Kurumsal Yönetişim	Gruplar Arası	11,452	3	3,817	4,674	<b>,003</b>
	Gruplar İçi	232,750	285	,817		
	Toplam	244,203	288			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	11,728	3	3,909	3,791	<b>,011</b>
	Gruplar İçi	308,291	299	1,031		
	Toplam	320,019	302			
Yetki Devri	Gruplar Arası	9,503	3	3,168	3,306	<b>,021</b>
	Gruplar İçi	292,279	305	,958		
	Toplam	301,783	308			

Tablo 4.44’te katılımcıların Şirketin çalışan sayısına göre faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İlgili tabloya bakıldığında Katılımcı Liderlik, Örgütsel adalet, Örgütsel şeffaflık, Kurumsal Yönetişim, Duygusal Bağlılık, Yetki Devri, faktörlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.( $p < 0,05$ ). Anlamlı farklılık tespit edilen faktörler için aşağıdaki tabloda ortalamalar verilmiştir.

**Tablo 4.45: Faktörlerin Pozisyona Göre Ortalamaları**

		N	Ortalama	St Sapma	Stan Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min	Maks
Katılımcı Liderlik	<b>İşletme Yönetici</b>	157	3,5042	1,08816	,08684	3,3327	3,6758	1,00	5,00
	Departman Yöneticisi	53	3,5472	1,05479	,14489	3,2564	3,8379	1,00	5,00
	Şef	70	3,6738	1,08734	,12996	3,4145	3,9331	1,00	5,00
	<b>Memur</b>	30	4,0944	,83354	,15218	3,7832	4,4057	2,67	5,00
	Toplam	310	3,6070	1,06972	,06076	3,4874	3,7265	1,00	5,00
Örgütsel Adalet	İşletme Yönetici	153	3,3128	1,02938	,08322	3,1484	3,4772	1,00	5,00
	<b>Departman Yöneticisi</b>	48	3,2351	,97760	,14110	2,9513	3,5190	1,21	5,00
	Şef	64	3,5424	1,03641	,12955	3,2835	3,8013	1,00	5,00
	<b>Memur</b>	31	4,1336	,82946	,14898	3,8294	4,4379	2,43	5,00
	Toplam	296	3,4358	1,03230	,06000	3,3177	3,5539	1,00	5,00

**Tablo 4.45: (Devamı) Faktörlerin Pozisyona Göre Ortalamaları**

		N	Ortalama	St Sapma	Stan Hata	Alt Sınır	Üst Sınır	Min	Maks
Örgütsel Şeffaflık	İşletme Yönetici	154	3,6027	,95403	,07688	3,4508	3,7546	1,00	5,00
	<b>Departman Yöneticisi</b>	52	3,5787	,89906	,12468	3,3284	3,8290	1,18	5,00
	Şef	71	3,6569	,96628	,11468	3,4281	3,8856	1,00	5,00
	<b>Memur</b>	31	4,2023	,86649	,15563	3,8845	4,5202	2,45	5,00
	Toplam	308	3,6715	,95209	,05425	3,5647	3,7782	1,00	5,00
Kurumsal Yönetişim	İşletme Yönetici	149	3,5136	,93560	,07665	3,3621	3,6650	1,00	5,00
	<b>Departman Yöneticisi</b>	47	3,5040	,82478	,12031	3,2618	3,7461	1,40	5,00
	Şef	63	3,6614	,93015	,11719	3,4271	3,8956	1,00	5,00
	<b>Memur</b>	30	4,1690	,79363	,14490	3,8726	4,4653	2,70	5,00
	Toplam	289	3,6123	,92083	,05417	3,5056	3,7189	1,00	5,00
Duygusal Bağlılık	İşletme Yönetici	160	3,7036	1,01474	,08022	3,5452	3,8621	1,05	5,00
	<b>Departman Yöneticisi</b>	49	3,5134	1,23308	,17615	3,1592	3,8676	1,00	5,00
	Şef	65	3,7660	,94764	,11754	3,5312	4,0008	1,00	5,00
	<b>Memur</b>	29	4,2958	,70996	,13184	4,0258	4,5659	3,16	5,00
	Toplam	303	3,7429	1,02940	,05914	3,6265	3,8593	1,00	5,00
Yetki Devri	İşletme Yönetici	159	3,6327	1,00923	,08004	3,4746	3,7908	1,00	5,00
	<b>Departman Yöneticisi</b>	51	3,6098	,86747	,12147	3,3658	3,8538	1,70	5,00
	Şef	69	3,7551	1,05796	,12736	3,5009	4,0092	1,00	5,00
	<b>Memur</b>	30	4,2233	,77934	,14229	3,9323	4,5143	2,40	5,00
	Toplam	309	3,7136	,98986	,05631	3,6028	3,8244	1,00	5,00

Tablo 4.45 incelendiğinde Pozisyona göre Katılımcı Liderlik faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın İşletme Yöneticisi ile Memur pozisyonu arasında olduğu görülmektedir. İşletme yöneticisi pozisyonun ortalaması 3,50, Memur pozisyonu ortalamasının 4,09 olduğundan dolayı Memur pozisyonunda çalışan bireylerin İşletme yöneticisi olarak çalışan bireylerden, katılımcı liderlik düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel Adalet faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın Departman Yöneticisi ile Memur pozisyonu arasında olduğu görülmektedir. Departman yöneticisi pozisyonun ortalaması 3,23, Memur pozisyonu ortalamasının 4,13 olduğundan dolayı Memur pozisyonunda çalışan bireylerin Departman yöneticisi olarak çalışan bireylerden, örgütsel adalet düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel Şeffaflık faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın Departman Yöneticisi ile Memur pozisyonu arasında olduğu görülmektedir. Departman yöneticisi pozisyonun ortalaması 3,57, Memur pozisyonu ortalamasının 4,20 olduğundan dolayı Memur pozisyonunda çalışan bireylerin Departman yöneticisi olarak çalışan bireylerden, örgütsel şeffaflık düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumsal Yönetişim faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın Departman Yöneticisi ile Memur pozisyonu arasında olduğu görülmektedir. Departman yöneticisi pozisyonun ortalaması 3,50, Memur pozisyonu ortalamasının 4,16 olduğundan dolayı Memur

pozisyonunda çalışan bireylerin Departman yöneticisi olarak çalışan bireylerden, kurumsal yönetim düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu görülmektedir. Duygusal Bağlılık faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın Departman Yöneticisi ile Memur pozisyonu arasında olduğu görülmektedir. Departman yöneticisi pozisyonun ortalaması 3,51, Memur pozisyonu ortalamasının 4,29 olduğundan dolayı Memur pozisyonunda çalışan bireylerin Departman yöneticisi olarak çalışan bireylerden, duygusal bağlılık düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu görülmektedir. Yetki Devri faktöründe tespit edilen anlamlı farklılığın Departman Yöneticisi ile Memur pozisyonu arasında olduğu görülmektedir. Departman yöneticisi pozisyonun ortalaması 3,60, Memur pozisyonu ortalamasının 4,22 olduğundan dolayı Memur pozisyonunda çalışan bireylerin Departman yöneticisi olarak çalışan bireylerden, yetki devri düzeyinin ortalamasının daha fazla olduğu sonucu bulunmuştur.

**Tablo 4.46:** Yönetim Bilimleri Alanında Eğitim Aldınız mı? Sorusuna Göre t Testi Sonuçları

Faktörler	Yönetim Bilimleri Alanında Eğitim Aldınız mı?	N	$\bar{X}$	Ss	t	P																																																																																																
Zorlayıcı Yöneticilik	Evet	92	2,9472	,97645	-0,9	0,369																																																																																																
	Hayır	229	3,0667	1,11394			Paternalist Liderlik	Evet	95	3,6184	1,21758	0,67	0,503	Hayır	231	3,5195	1,20851	Kuralcı Liderlik	Evet	95	4,0463	1,00529	0,904	0,367	Hayır	225	3,9369	,98331	Katılımcı Liderlik	Evet	90	3,7352	1,01422	1,351	0,178	Hayır	220	3,5545	1,08950	Liderlik Yaklaşımı	Evet	93	3,8226	,95691	1,271	0,205	Hayır	216	3,6667	1,00223	Örgütsel Adalet	Evet	88	3,6226	,97932	2,035	<b>0,043</b>	Hayır	208	3,3568	1,04617	Örgütsel Şeffaflık	Evet	95	3,7895	,98461	1,455	0,147	Hayır	213	3,6189	,93478	Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>	Hayır	215	3,6556	1,06146	Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır
Paternalist Liderlik	Evet	95	3,6184	1,21758	0,67	0,503																																																																																																
	Hayır	231	3,5195	1,20851			Kuralcı Liderlik	Evet	95	4,0463	1,00529	0,904	0,367	Hayır	225	3,9369	,98331	Katılımcı Liderlik	Evet	90	3,7352	1,01422	1,351	0,178	Hayır	220	3,5545	1,08950	Liderlik Yaklaşımı	Evet	93	3,8226	,95691	1,271	0,205	Hayır	216	3,6667	1,00223	Örgütsel Adalet	Evet	88	3,6226	,97932	2,035	<b>0,043</b>	Hayır	208	3,3568	1,04617	Örgütsel Şeffaflık	Evet	95	3,7895	,98461	1,455	0,147	Hayır	213	3,6189	,93478	Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>	Hayır	215	3,6556	1,06146	Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941								
Kuralcı Liderlik	Evet	95	4,0463	1,00529	0,904	0,367																																																																																																
	Hayır	225	3,9369	,98331			Katılımcı Liderlik	Evet	90	3,7352	1,01422	1,351	0,178	Hayır	220	3,5545	1,08950	Liderlik Yaklaşımı	Evet	93	3,8226	,95691	1,271	0,205	Hayır	216	3,6667	1,00223	Örgütsel Adalet	Evet	88	3,6226	,97932	2,035	<b>0,043</b>	Hayır	208	3,3568	1,04617	Örgütsel Şeffaflık	Evet	95	3,7895	,98461	1,455	0,147	Hayır	213	3,6189	,93478	Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>	Hayır	215	3,6556	1,06146	Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941																			
Katılımcı Liderlik	Evet	90	3,7352	1,01422	1,351	0,178																																																																																																
	Hayır	220	3,5545	1,08950			Liderlik Yaklaşımı	Evet	93	3,8226	,95691	1,271	0,205	Hayır	216	3,6667	1,00223	Örgütsel Adalet	Evet	88	3,6226	,97932	2,035	<b>0,043</b>	Hayır	208	3,3568	1,04617	Örgütsel Şeffaflık	Evet	95	3,7895	,98461	1,455	0,147	Hayır	213	3,6189	,93478	Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>	Hayır	215	3,6556	1,06146	Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941																														
Liderlik Yaklaşımı	Evet	93	3,8226	,95691	1,271	0,205																																																																																																
	Hayır	216	3,6667	1,00223			Örgütsel Adalet	Evet	88	3,6226	,97932	2,035	<b>0,043</b>	Hayır	208	3,3568	1,04617	Örgütsel Şeffaflık	Evet	95	3,7895	,98461	1,455	0,147	Hayır	213	3,6189	,93478	Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>	Hayır	215	3,6556	1,06146	Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941																																									
Örgütsel Adalet	Evet	88	3,6226	,97932	2,035	<b>0,043</b>																																																																																																
	Hayır	208	3,3568	1,04617			Örgütsel Şeffaflık	Evet	95	3,7895	,98461	1,455	0,147	Hayır	213	3,6189	,93478	Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>	Hayır	215	3,6556	1,06146	Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941																																																				
Örgütsel Şeffaflık	Evet	95	3,7895	,98461	1,455	0,147																																																																																																
	Hayır	213	3,6189	,93478			Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>	Hayır	215	3,6556	1,06146	Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941																																																															
Kurumsal Yönetişim	Evet	88	3,9563	,91764	2,326	<b>0,021</b>																																																																																																
	Hayır	215	3,6556	1,06146			Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>	Hayır	283	4,0297	,89568	Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941																																																																										
Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,288	<b>0,023</b>																																																																																																
	Hayır	283	4,0297	,89568			Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>	Hayır	268	3,8498	,89941																																																																																					
Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,458	<b>0,015</b>																																																																																																
	Hayır	268	3,8498	,89941																																																																																																		

Tablo 4.46’de katılımcıların Yönetim bilimlerinde eğitim aldınız mı? Soruna göre faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İlgili tabloya bakıldığında **örgütsel adalet, kurumsal yönetim, duygusal bağlılık ve yetki devri** faktörlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,050$ ).

**Örgütsel adalet** faktörünün ortalamaları incelendiğinde eğitim alanların ortalaması 3,62, eğitim almayanların ortalaması 3,35 olarak bulunmuştur. Eğitim alanların

ortalamasının almayanlara göre örgütsel adalet düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Kurumsal yönetim** faktörünün ortalamaları incelendiğinde eğitim alanların ortalaması 3,95, eğitim almayanların ortalaması 3,65 olarak bulunmuştur. Eğitim alanların ortalamasının almayanlara göre kurumsal yönetim düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Duygusal bağlılık** faktörünün ortalamaları incelendiğinde eğitim alanların ortalaması 4,46, eğitim almayanların ortalaması 4,02 olarak bulunmuştur. Eğitim alanların ortalamasının almayanlara göre duygusal bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

**Yetki devri** faktörünün ortalamaları incelendiğinde eğitim alanların ortalaması 4,34, eğitim almayanların ortalaması 3,84 olarak bulunmuştur. Eğitim alanların ortalamasının almayanlara göre yetki devri düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.47: Çocuğunuz Var Mı? Sorusuna Göre T Testi Sonuçları**

Faktörler	Çocuğunuz var mı?	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Zorlayıcı Yöneticilik	Evet	185	3,0463	1,10599	0,268	0,789
	Hayır	136	3,0137	1,03803		
Paternalist Liderlik	Evet	188	3,3963	1,24768	-2,673	<b>0,008</b>
	Hayır	138	3,7554	1,12878		
Kuralcı Liderlik	Evet	186	3,8742	1,03844	-2,037	<b>0,042</b>
	Hayır	134	4,1015	,90471		
Katılımcı Liderlik	Evet	178	3,5281	1,09147	-1,511	0,132
	Hayır	132	3,7134	1,03426		
Liderlik Yaklaşımı	Evet	178	3,6399	,99889	-1,529	0,127
	Hayır	131	3,8137	,97229		
Örgütsel Adalet	Evet	168	3,3282	1,04269	-2,065	<b>0,04</b>
	Hayır	128	3,5770	1,00511		
Örgütsel Şeffaflık	Evet	178	3,5817	,96777	-1,945	0,053
	Hayır	130	3,7944	,91971		
Kurumsal Yönetişim	Evet	174	3,7296	1,07008	-0,262	0,794
	Hayır	129	3,7609	,97568		
Duygusal Bağlılık	Evet	185	4,1049	,89420	0,6	0,549
	Hayır	134	4,0433	,91745		
Yetki Devri	Evet	173	3,9045	,92799	0,017	0,987
	Hayır	128	3,9027	,88983		

Tablo 4.47’de katılımcıların Çocuğunuz var mı? Araştırma Soruna göre faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İlgili tabloya bakıldığında **Paternalist Liderlik, Kuralcı liderlik, Örgütsel adalet** faktörlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,050$ ).

**Paternalist Liderlik** faktörünün ortalamaları incelendiğinde çocuğu olanların ortalaması 3,39, çocuğu olmayanların ortalaması 3,75 olarak bulunmuştur. Çocuğu

olmayanların ortalamasının çocuğu olanlara göre Paternalist liderlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Kuralcı liderlik** faktörünün ortalamaları incelendiğinde çocuğu olanların ortalaması 3,87, çocuğu olmayanların ortalaması 4,10 olarak bulunmuştur. Çocuğu olmayanların ortalamasının çocuğu olanlara göre Kuralcı liderlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Örgütsel adalet** faktörünün ortalamaları incelendiğinde çocuğu olanların ortalaması 3,32, çocuğu olmayanların ortalaması 4,10 olarak bulunmuştur. Çocuğu olmayanların ortalamasının çocuğu olanlara göre örgütsel adalet düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Çalışan**

**Tablo 4.48:** Şirketin Ortağı mısınız? Sorusuna Göre t Testi Sonuçları

Faktörler	Şirketin Ortağı mısınız?	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Zorlayıcı Yöneticilik	Evet	36	2,8413	1,00191	-1,132	0,259
	Hayır	285	3,0566	1,08447		
Paternalist Liderlik	Evet	36	3,9375	1,10740	2,056	<b>0,041</b>
	Hayır	290	3,5000	1,21535		
Kuralcı Liderlik	Evet	36	4,1667	,92767	1,271	0,205
	Hayır	284	3,9444	,99589		
Katılımcı Liderlik	Evet	35	4,1190	,91069	3,047	<b>0,003</b>
	Hayır	275	3,5418	1,07229		
Liderlik Yaklaşımı	Evet	34	4,1706	,93437	2,887	<b>0,004</b>
	Hayır	275	3,6571	,98343		
Örgütsel Adalet	Evet	33	4,0758	,89623	3,866	<b>0</b>
	Hayır	263	3,3555	1,02161		
Örgütsel Şeffaflık	Evet	35	4,1325	,90086	3,084	<b>0,002</b>
	Hayır	273	3,6124	,94384		
Kurumsal Yönetişim	Evet	33	4,2648	,91837	3,129	<b>0,002</b>
	Hayır	270	3,6791	1,02559		
Duygusal Bağlılık	Evet	36	4,4667	,87896	2,763	<b>0,006</b>
	Hayır	283	4,0297	,89568		
Yetki Devri	Evet	33	4,3415	,89425	2,965	<b>0,003</b>
	Hayır	268	3,8498	,89941		

Tablo 4.48 de katılımcıların Şirket ortağımısınız? Araştırma Soruna göre faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İlgili tabloya bakıldığında **Paternalist Liderlik, Katılımcı liderlik, Liderlik yaklaşımı, Örgütsel adalet, Örgütsel şeffaflık, Kurumsal yönetişim, Duygusal Bağlılık ve Yetki devri** faktörlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,050$ ).

**Paternalist Liderlik** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 3,93, ortak olmayanların ortalaması 3,50 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına göre Paternalist liderlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Katılımcı liderlik** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 4,11, ortak olmayanların ortalaması 3,54 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına

göre Katılımcı liderlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Liderlik Yaklaşımı** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 4,17, ortak olmayanların ortalaması 3,65 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına göre Liderlik Yaklaşımı düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Örgütsel adalet** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 4,07, ortak olmayanların ortalaması 3,35 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına göre Örgütsel adalet düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Örgütsel şeffaflık** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 4,13, ortak olmayanların ortalaması 3,61 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına göre Örgütsel şeffaflık düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Kurumsal Yönetişim** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 4,26, ortak olmayanların ortalaması 3,67 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına göre Kurumsal yönetim düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Duygusal Bağlılık** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 4,46, ortak olmayanların ortalaması 4,02 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına göre Duygusal bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Yetki Devri** faktörünün ortalamaları incelendiğinde ortak olanların ortalaması 4,34, ortak olmayanların ortalaması 3,84 olarak bulunmuştur. Şirket ortağı olanların ortalamasının olmayanların ortalamasına göre Çalışan bağlılığı düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.49:** Şirketiniz Bir Kalite Güvence Sistemi var mı? Sorusuna Göre t Testi Sonuçları

Faktörler	Şirketiniz Bir Kalite Güvence Sistemi var mı?	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Zorlayıcı Yöneticilik	Evet	243	3,0012	1,07463	-0,92	0,358
	Hayır	78	3,1300	1,08215		
Paternalist Liderlik	Evet	250	3,6250	1,19953	2,086	<b>0,038</b>
	Hayır	76	3,2961	1,21841		
Kuralcı Liderlik	Evet	244	4,0459	,97872	2,499	<b>0,013</b>
	Hayır	76	3,7237	,99060		
Katılımcı Liderlik	Evet	233	3,6638	1,05828	1,631	0,104
	Hayır	77	3,4351	1,09262		
Liderlik Yaklaşımı	Evet	235	3,7787	,96160	2,072	<b>0,039</b>
	Hayır	74	3,5068	1,05497		
Örgütsel Adalet	Evet	224	3,4946	1,00531	1,733	0,084
	Hayır	72	3,2530	1,09933		
Örgütsel Şeffaflık	Evet	234	3,7319	,91262	1,991	0,067
	Hayır	74	3,4803	1,05122		

**Tablo 4.49:** (Devamı) Şirketiniz Bir Kalite Güvence Sistemi var mı? Sorusuna Göre t Testi Sonuçları

Faktörler	Şirketiniz Bir Kalite Güvence Sistemi var mı?	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Zorlayıcı Yöneticilik	Evet	243	3,0012	1,07463	-0,92	0,358
	Hayır	78	3,1300	1,08215		
Paternalist Liderlik	Evet	250	3,6250	1,19953	2,086	<b>0,038</b>
	Hayır	76	3,2961	1,21841		
Kuralcı Liderlik	Evet	244	4,0459	,97872	2,499	<b>0,013</b>
	Hayır	76	3,7237	,99060		
Katılımcı Liderlik	Evet	233	3,6638	1,05828	1,631	0,104
	Hayır	77	3,4351	1,09262		
Liderlik Yaklaşımı	Evet	235	3,7787	,96160	2,072	<b>0,039</b>
	Hayır	74	3,5068	1,05497		
Örgütsel Adalet	Evet	224	3,4946	1,00531	1,733	0,084
	Hayır	72	3,2530	1,09933		
Örgütsel Şeffaflık	Evet	234	3,7319	,91262	1,991	0,067
	Hayır	74	3,4803	1,05122		
Kurumsal Yönetişim	Evet	230	3,8309	,99307	2,667	<b>0,008</b>
	Hayır	73	3,4658	1,09795		
Duygusal Bağlılık	Evet	243	4,1449	,87335	2,345	<b>0,02</b>
	Hayır	76	3,8684	,96860		
Yetki Devri	Evet	228	3,9795	,88500	2,575	<b>0,011</b>
	Hayır	73	3,6671	,95375		

Tablo 4.49’da katılımcıların Şirketiniz Bir Kalite Güvence Sistemi var mı? Araştırma Soruna göre faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İlgili tabloya bakıldığında **Paternalist Liderlik, Kuralcı liderlik, Liderlik yaklaşımı, Kurumsal yönetişim, Duygusal bağlılık ve Yetki devri** faktörlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,050$ ).

**Paternalist Liderlik** faktörünün ortalamaları incelendiğinde kalite güvence sistemi olanların ortalaması 3,62, kalite güvence sistemi olmayanların ortalaması 3,29 olarak bulunmuştur. Kalite güvence sistemi olanların ortalamasının kalite güvence sistemi olmayanlara göre Paternalist liderlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Kuralcı liderlik** faktörünün ortalamaları incelendiğinde kalite güvence sistemi olanların ortalaması 4,04, kalite güvence sistemi olmayanların ortalaması 3,72 olarak bulunmuştur. Kalite güvence sistemi olanların ortalamasının kalite güvence sistemi olmayanlara göre Kuralcı liderlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Liderlik yaklaşımı** faktörünün ortalamaları incelendiğinde kalite güvence sistemi olanların ortalaması 3,77, kalite güvence sistemi olmayanların ortalaması 3,50 olarak bulunmuştur. Kalite güvence sistemi olanların ortalamasının kalite güvence sistemi olmayanlara göre Liderlik yaklaşımı düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

**Kurumsal yönetim** faktörünün ortalamaları incelendiğinde kalite güvence sistemi olanların ortalaması 3,83, kalite güvence sistemi olmayanların ortalaması 3,46 olarak bulunmuştur. Kalite güvence sistemi olanların ortalamasının kalite güvence sistemi olmayanlara göre Kurumsal yönetim düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Duygusal bağlılık** faktörünün ortalamaları incelendiğinde kalite güvence sistemi olanların ortalaması 4,14, kalite güvence sistemi olmayanların ortalaması 3,86 olarak bulunmuştur. Kalite güvence sistemi olanların ortalamasının kalite güvence sistemi olmayanlara göre Duygusal bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir. **Yetki devri** faktörünün ortalamaları incelendiğinde kalite güvence sistemi olanların ortalaması 3,97, kalite güvence sistemi olmayanların ortalaması 3,66 olarak bulunmuştur. Kalite güvence sistemi olanların ortalamasının kalite güvence sistemi olmayanlara göre Yetki devri düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

#### 4.6. Korelasyon Analizleri

Faktörler arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 4.50:** Ölçeklerarası Korelasyon Katsayıları

		Korelasyon			
		Liderlik Yaklaşımı	Zorlayıcı Yöneticilik	Kurumsal Yönetişim	Çalışan Bağlılığı
Liderlik Yaklaşımı	r	1			
	P				
	N	305			
Zorlayıcı Yöneticilik	r	-,255**	1		
	P	<,001			
	N	299	321		
Kurumsal Yönetişim	r	,783**	-,198**	1	
	P	<,001	<,001		
	N	281	285	289	
Duygusal Bağlılık	r	,544**	-,135*	,725**	1
	P	<,001	,021	<,001	
	N	288	291	277	301

\*\* : p<0,01 ; \* : p<0,05

Tablo 4.50’de faktörler arasındaki ilişkiler verilmiştir.

Zorlayıcı Yöneticilik faktörü ile Liderlik yaklaşımı faktörü arasında negatif yönlü - 0,25 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır (p<0,001). Bu ilişki incelendiğinde Zorlayıcı Yöneticilik düzeyi arttıkça liderlik yaklaşımını düşürmektedir.

Kurumsal yönetim faktörü ile Liderlik yaklaşımı arasında pozitif yönlü 0,78 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır (p<0,001). Bu ilişki incelendiğinde kurumsal yönetim arttığında liderlik yaklaşımı da artmaktadır.

Kurumsal yönetim faktörü ile Zorlayıcı Yöneticilik arasında negatif yönlü 0,19 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde kurumsal yönetim arttığında liderlik yaklaşımı da düşmektedir.

Duygusal bağlılık faktörü ile liderlik yaklaşımı arasında pozitif yönlü 0,54 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde çalışan bağlılığı arttıkça liderlik yaklaşımı da artmaktadır.

Duygusal bağlılık faktörü ile Zorlayıcı Yöneticilik arasında negatif yönlü -0,13 düzeyinde düşük bir ilişki vardır ( $p<0,005$ ). Bu ilişki incelendiğinde Zorlayıcı Yöneticilik düzeyi arttıkça çalışan bağlılığı azalmaktadır.

Duygusal bağlılık faktörü ile kurumsal yönetim arasında pozitif yönlü 0,72 düzeyinde yüksek bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde çalışan bağlılığı arttıkça kurumsal yönetim düzeyi de artmaktadır.

**Tablo 4.51: Faktörler Arası Korelasyon Katsayıları**

		Korelasyon							
		Paternalist Liderlik	Kuralcı Liderlik	Katılımcı Liderlik	Yetki Devri	Örgütsel Adalet	Örgütsel Şeffaflık	Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Paternalist Liderlik	r		,677**	,649**	,635**	,638**	,594**	,455**	,379**
	p		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		315	308	306	294	304	299	312
Kuralcı Liderlik	r			,711**	,644**	,571**	,622**	,434**	,420**
	p			<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N			307	304	294	304	299	311
Katılımcı Liderlik	r				,750**	,791**	,723**	,568**	,476**
	p				<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N				300	290	299	293	303
Yetki Devri	r					,865**	,836**	,634**	,576**
	p					<,001	<,001	<,001	<,001
	N					293	304	295	307
Örgütsel Adalet	r						,872**	,733**	,590**
	p						<,001	<,001	<,001
	N						292	285	294
Örgütsel Şeffaflık	r							,725**	,648**
	p							<,001	<,001
	N							294	306
Duygusal Bağlılık	r								,790**
	p								<,001
	N								301

\*\* :  $p<0,01$ ; \* :  $p<0,05$

Tablo 4.51’de faktörler arasındaki ilişkiler verilmiştir.

Paternalist liderlik ile Kuralcı Liderlik arasında pozitif yönlü 0,67 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Paternalist liderlik düzeyi arttıkça Kuralcı Liderlik artmaktadır.

Paternalist liderlik ile Katılımcı Liderlik arasında pozitif yönlü 0,64 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Paternalist liderlik düzeyi arttıkça Katılımcı Liderlik artmaktadır.

Paternalist liderlik ile Yetki Devri arasında pozitif yönlü 0,63 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Paternalist liderlik düzeyi arttıkça Yetki Devri artmaktadır.

Paternalist liderlik ile Örgütsel Adalet arasında pozitif yönlü 0,63 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Paternalist liderlik düzeyi arttıkça Örgütsel Adalet artmaktadır.

Paternalist liderlik ile Örgütsel Şeffaflık arasında pozitif yönlü 0,59 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Paternalist liderlik düzeyi arttıkça Örgütsel Şeffaflık artmaktadır.

Paternalist liderlik ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü 0,45 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Paternalist liderlik düzeyi arttıkça Duygusal Bağlılık artmaktadır.

Kuralcı liderlik ile Katılımcı Liderlik arasında pozitif yönlü 0,71 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Kuralcı Liderlik düzeyi arttıkça Katılımcı Liderlik artmaktadır.

Kuralcı Liderlik ile Yetki Devri arasında pozitif yönlü 0,64 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Kuralcı Liderlik düzeyi arttıkça Yetki Devri artmaktadır.

Kuralcı Liderlik ile Örgütsel Adalet arasında pozitif yönlü 0,57 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Kuralcı Liderlik düzeyi arttıkça Örgütsel Adalet artmaktadır. Hipotezlerden  $H_3$ : *Örgütte görülen liderlik stili ile işgörenlerin örgütsel adalet alguları arasında ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.*

Kuralcı Liderlik ile Örgütsel Şeffaflık arasında pozitif yönlü 0,62 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Kuralcı Liderlik düzeyi arttıkça Örgütsel Şeffaflık artmaktadır.

Kuralcı Liderlik ile Duygusal Bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü 0,43 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Kuralcı Liderlik düzeyi arttıkça Duygusal Bağlılık artmaktadır. Dolayısıyla  $H_4$

*hipotezi “Örgütte görülen liderlik stili ile işgörenlerin örgütsel bağlılık tutumları arasında ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.*

Katılımcı Liderlik ile Yetki Devri arasında pozitif yönlü 0,75 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Katılımcı Liderlik düzeyi arttıkça Yetki Devri artmaktadır.

Katılımcı Liderlik ile Örgütsel Adalet değişkeni arasında pozitif yönlü 0,79 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Katılımcı Liderlik düzeyi arttıkça Örgütsel Adalet artmaktadır. Dolayısıyla  $H_5$  hipotezi “Örgütteki kurumsal yönetim ile işgörenlerin örgütsel adalet algıları arasında ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir.

Katılımcı Liderlik ile Örgütsel Şeffaflık arasında pozitif yönlü 0,72 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Katılımcı Liderlik düzeyi arttıkça Örgütsel Şeffaflık artmaktadır.

Katılımcı Liderlik değişkeni ile Duygusal Bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü 0,56 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Katılımcı Liderlik düzeyi arttıkça Duygusal Bağlılık artmaktadır.

Yetki Devri ile Örgütsel Adalet arasında pozitif yönlü 0,86 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Yetki Devri düzeyi arttıkça Örgütsel Adalet artmaktadır.

Yetki Devri ile Örgütsel Şeffaflık arasında pozitif yönlü 0,83 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Yetki Devri düzeyi arttıkça Örgütsel Şeffaflık artmaktadır. Dolayısıyla  $H_6$  hipotezi “Örgütteki kurumsal yönetim ile işgörenlerin örgütsel bağlılık tutumları arasında ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir.

Yetki Devri ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü 0,63 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Yetki Devri düzeyi arttıkça Duygusal Bağlılık artmaktadır.

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Şeffaflık arasında pozitif yönlü 0,87 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Örgütsel Adalet düzeyi arttıkça Örgütsel Şeffaflık artmaktadır.

Örgütsel Adalet ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü 0,73 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Örgütsel Adalet düzeyi arttıkça Duygusal Bağlılık artmaktadır.

Örgütsel Şeffaflık ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü 0,72 düzeyinde yüksek derecede bir ilişki vardır ( $p<0,001$ ). Bu ilişki incelendiğinde Örgütsel Şeffaflık düzeyi arttıkça Duygusal Bağlılık artmaktadır.

#### 4.7. Regresyon Analizleri

Duygusal Bağlılık değişkenine liderlik stillerinin etkileri incelenmiş ve aşağıdaki tabloda sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 4.52:** Duygusal Bağlılık Değişkenini Zorlayıcı Yöneticilik, Kuralcı Liderlik, Paternalist Liderlik, Katılımcı Liderliğe Göre Açıklama Düzeyi

Model Özeti										
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R kare	Standart hata tahmini	R kare	İstatistik	Değişkeni F	df1	df2	P
1	,592 <sup>a</sup>	,351	,342	,84155	,351	37,586	4	278	<,001	

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit), Zorlayıcı Yöneticilik, Kuralcı Liderlik, Paternalist Liderlik, Katılımcı Liderlik  
b. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.52'ye göre (Sabit), Zorlayıcı Yöneticilik, Kuralcı Liderlik, Paternalist Liderlik, Katılımcı Liderlik bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyinin  $R_{kare} = \%35$  düzeyinde açıkladığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre aşağıdaki tabloda modelin içinde yer alan bağımlı değişkene etkisi olan bağımsız değişkenlerin etki düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 4.53:** Zorlayıcı Yöneticilik, Kuralcı Liderlik, Paternalist Liderlik, Katılımcı Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart	t	P
		B	Standart Hata	katsayılar		
1	(Sabit)	1,583	,291		5,442	<,001
	Paternalist Liderlik	<b>,140</b>	,061	,158	2,310	<b>,022</b>
	Kuralcı Liderlik	,012	,082	,011	,146	,884
	Katılımcı Liderlik	<b>,465</b>	,070	,466	6,605	<b>&lt;,001</b>
	Zorlayıcı Yöneticilik	-,027	,048	-,028	-,565	,573

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.53'te katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerine Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik ve Zorlayıcı Yöneticilik faktörlerinin etkisi verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde Duygusal Bağlılığa Paternalist Liderlik ve Katılımcı liderlik faktörlerinin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Paternalist Liderlik faktörünün etkisinin 0,14 düzeyinde pozitif yönlü etkilemektedir ( $p<0,05$ ).

Aynı şekilde katılımcı liderlik faktörünün 0,46 düzeyinde pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.54:** Duygusal Bağlılık Değişkenini Yetki Devri, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderliği Açıklama Düzeyi

Model Özeti									
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Standart hata		İstatistik Değişkeni				
			R kare	tahmini	R kare	F	df1	df2	P
1	,661 <sup>a</sup>	,438	,429	,77274	,438	54,449	4	280	<,001

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit), Yetki Devri, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik  
b. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.54'e göre (Sabit), Yetki Devri, Kuralcı Liderlik, Paternalist Liderlik, Katılımcı Liderlik bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyinin Rkare= %43 düzeyinde açıkladığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre aşağıdaki tabloda modelin içinde yer alan bağımlı değişkene etkisi olan bağımsız değişkenlerin etki düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 4.55:** Yetki Devri, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik Değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Değişkenine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart katsayılar	t	P
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,158	,207		5,605	<,001
	Paternalist Liderlik	,071	,056	,082	1,259	,209
	Kuralcı Liderlik	-,077	,075	-,073	-1,026	,306
	Katılımcı Liderlik	,171	,075	,174	2,288	<b>,023</b>
	Yetki Devri	,542	,074	,515	7,368	<b>,001</b>

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.55'te katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerine Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik ve Yetki Devri değişkenlerinin etkisi verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde duygusal bağlılığa Katılımcı Liderlik ve Yetki Devri değişkenlerinin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Katılımcı Liderlik değişkeninin etkisinin 0,17 düzeyinde pozitif yönlü etkilemektedir ( $p<0,05$ ). Aynı şekilde Yetki Devri değişkeninin 0,54 düzeyinde pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.56:** Duygusal Bağlılık Değişkenini Örgütsel Şeffaflık, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yetki Devri, Örgütsel Adalet Açıklama Düzeyi

Model Özeti									
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Standart hata		İstatistik Değişkeni				
			R kare	tahmini	R kare	F	df1	df2	P
1	,762 <sup>a</sup>	,581	,571	,65355	,581	61,000	6	264	<,001

a. Tahmin değişkenleri: (Sabit), Örgütsel Şeffaflık, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yetki Devri, Örgütsel Adalet  
b. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.56'ya göre (Sabit), Örgütsel Şeffaflık, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yetki Devri, Örgütsel Adalet bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyinin  $R_{kare} = \%58$  düzeyinde açıkladığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Buna göre aşağıdaki tabloda modelin içinde yer alan bağımlı değişkene etkisi olan bağımsız değişkenlerin etki düzeyleri verilmiştir.

**Tablo 4.57:** Örgütsel Şeffaflık, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yetki Devri, Örgütsel Adalet değişkenlerinin Duygusal Bağlılık Değişkenine Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	,951	,187		5,094	<,001
Paternalist Liderlik	-,003	,050	-,003	-,059	,953
Kuralcı Liderlik	-,008	,068	-,008	-,117	,907
Katılımcı Liderlik	-,050	,070	-,052	-,711	,478
Yetki Devri	-,084	,091	-,081	-,925	,356
Örgütsel Adalet	,541	,103	,546	5,253	<,001
Örgütsel Şeffaflık	,401	,097	,362	4,155	<,001

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.57'de katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerine Örgütsel Şeffaflık, Paternalist Liderlik, Kuralcı Liderlik, Katılımcı Liderlik, Yetki Devri, Örgütsel Adalet değişkenlerinin etkisi verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde duygusal bağlılığa Örgütsel Adalet ve Örgütsel Şeffaflık değişkenlerinin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel Adalet değişkeninin etkisinin 0,54 düzeyinde pozitif yönlü etkilemektedir ( $p < 0,05$ ). Aynı şekilde Örgütsel Şeffaflık değişkeninin 0,40 düzeyinde pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir.

$H_1$  hipotezi olan *kurumsal yönetim örgütte görülen liderlik stilini doğrudan etkilemektedir* kabul edilmiştir.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde ortaya çıkan sonuç değerlendirilecek, önceki çalışmalar ile kıyaslanıp sonuçlar tartışılacak ve son olarak bu konuda ileride çalışmak isteyen akademisyenlere ve konu ile ilgili sorunlara çözümler bulmaya çalışan politika üreticilerine öneriler yazılacaktır.

### 5.1. Tartışma

Bu bölümde hipotez sonuçları tartışılacaktır. Hipotezlerin sonuçları literatürde var olan diğer hipotezlerin sonuçları ile kıyaslanacaktır.

Hipotezlerin sonuçları üzerinde tartışmaya geçmeden önce şunu belirtmekte yarar vardır: Literatürde çalışan bağlılığı ile örgütsel bağlılık zaman zaman birbirleriyle karıştırılan kavramlardır. Muthuveloo ve Che Rose'a (2005) göre örgütsel bağlılık çalışan bağlılığının bir alt kümesidir ve bu tezde örgütsel bağlılık çalışan bağlılığın bir unsuru olarak ele alınmış ve anketlerde de hep çalışan bağlılığı üzerinden sorular sorulmuştur.

Kurumsal yönetim örgütte görülen liderlik stiline etkisi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Alphonse'un (1997) Tanzanya'da bir şirket çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışma sonucunda kurumsal yönetimin liderlik stillerine ve iyi liderliğin de performansa etkisi kanıtlandı. Yani kurumsal yönetimin çalışan performansına hem direk hem de dolaylı bir etkisi tespit edildi. Yine aynı şekilde, Azegele ve arkadaşları (2021), liderlik tarzının Kenya'daki sigorta şirketlerinin kurumsal yönetimi ile çalışanların performansı arasında önemli bir aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koydular. Bu çalışmanın bulguları, Alphonse ile Azegele ve arkadaşlarının çalışması ile benzerlik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre (genel olarak bakıldığında) kurumsal yönetim seviyesi arttığında liderlik yaklaşımı da artmaktadır. Daha detaylı incelendiğinde görülmüştür ki; zorlayıcı yöneticilik düzeyi arttıkça liderlik yaklaşımının düşmekte olduğu görülmektedir. Diğer taraftan liderlik stillerinin kurumsal yönetim üzerine etkileri de gözlemlenmiştir. Örneğin paternalist liderlik, katılımcı liderlik ve kuralcı liderlik düzeyi arttıkça (kurumsal

yönetişimin temel ilkelerinden olan) örgütsel şeffaflık artmaktadır. Yani hem kurumsal yönetişimin liderlik stillerine hem de liderlik stillerinin kurumsal yönetişime etkisinden bahsedilebilir. Bu çalışmanın sonuçlarının Alphonse'nin çalışmasının sonuçları ile ve Azegele ve arkadaşlarının çalışma sonuçları ile benzeşmesi beklenen bir durumdur.

Çalışanların eğitim seviyesinin onların örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu ile ilgili literatürde araştırmalar vardır. Tayfun ve arkadaşlarının (2010) Belek Beldesinde yaptıkları çalışmada elde ettikleri veriere göre personelin eğitim seviyesi ile onların örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki vardı; yani eğitim seviyesi düştükçe örgütsel bağlılık artıyor, eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılık azalıyordu. Çöl ve Gül (2005), üniversite personeli arasında yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yüksek olan ve akademik kariyeri nispeten iyi olan personelin üniversiteye olan bağlılıklarının nispeten az olduğu tespit edilmiştir. İyi kariyer yapmış personelin üniversiteden ayrılma eğiliminde oldukları da gözlenmiştir. Bu çalışmada ise eğitim seviyesi ilk veya ortaöğretim düzeyinde olan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyinin lise, üniversite ve master-doktora yapanlara göre daha az olduğu görülmüştür. Bu durumda bu çalışmanın sonuçları diğerleri ile çelişmektedir. Bu durumun en temel sebebi, turizm ve üniversite sektörlerinde kariyer yapmış personelin kendilerine olan güvenlerinin artması ve bu yüzden çalıştıkları kurum ve işletmelere bağlılıklarının azalması olabilir. Buna karşılık, aile işletmelerinde eğitim seviyesi yüksek kişilerin örgütsel bağlılıklarının artması, onların eğitimlerinden çok aile bireyleri ile yakın ilişkiler kurmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bir örgütteki liderlik stillerinin aynı örgütteki çalışanların örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin olup olmadığına dair farklı ülke ve farklı zamanlarda birçok çalışma yapılmıştır. Pillai ve arkadaşlarının (1999) yaptıkları bir çalışmada; Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Hindistan ve Kolombiya'da dönüşümcü liderlik stillerinin çalışanların örgütsel adalet algısı üzerine olumlu bir etkisinin olduğu ancak Ortadoğu'da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Hattie (2008) ise dönüşümcü liderlik ile adalet türleri (dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Oğuz (2011) öğretmenleri, Kinter (2020) ise sağlık çalışanlarını konu ettikleri araştırmalarında dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasında yine anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre “kuralcı

liderlik” değişkeni ile “örgütsel adalet” değişkeni arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilişki vardır; yani kuralcı liderlik düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısı da artmaktadır. Liderlik stillerinden paternalist, kuralcı ve katılımcı liderlik stillerinin düzeylerinin arttıkça örgütsel adalet algısının artması, ilgili literatür ile uyumlu bir sonuçtur. Zaten hem aile şirketleri hem de diğer işletmeler kendi bünyelerine uygun lider stillerini bularak personel ve yöneticilerin uyumlu olmasını isterler. Hiyerarşik yapısı olan kurumlara (ordu ve polis teşkilatları gibi) demokratik liderlerin çok uygun olmaması gibi aile şirketlerine de otoriter liderler uygun olmazlar. Ancak dünya genelinde dönüşümcü liderlerin Türkiye’deki aile şirketlerinde ise kuralcı yöneticilerin adalet algısına daha fazla etki etmesi bir farklılık oluşturur. Bu da Türk aile şirketlerinin yapısı ile açıklanabilecek bir durumdur. Türkiye’de akraba kayırmacılığı (nepotizm) oldukça yaygın bir ilişkidir ve aile şirketlerinde kuralcı olmayan liderlerin davranışları ve tercihleri bu yüzden çalışanlarda farklı izlenimler uyandırabilmektedir.

Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda süregelen tartışma literatüre de yansımıştır. Aydoğdu’nun çalışmasında ortaya çıkan bulgular, bir liderlik stili olan dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir nedensellik ilişkisi olduğu yönündedir. Yani dönüşümcü liderliğin seviyesine göre çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Ghafoor ve arkadaşları (2016), Pakistan’daki bir Telekom şirketinde çalışan işçilerin katılımıyla bir çalışma yaptı. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığına ve onların performansına etkisi ölçüldü ve sonuçta dönüşümcü liderliğin her iki bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görüldü. Bu çalışmada da birer liderlik stili olan paternalist, kuralcı ve katılımcı liderlik stillerinin düzeylerinin arttıkça çalışanların (örgütsel bağlılığın bir türü olan) duygusal bağlılık düzeylerinin artması, ilgili literatür ile uyumlu bir sonuçtur. Kısacası bulgular, bu konuda çalışan diğer bilim adamlarının elde ettikleri ile örtüşmektedir. Bu da beklenen bir sonuçtur ve Türk tipi aile işletmelerinde kuralcı liderlerin o örgütte çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi normaldir; tıpkı aynı liderlik stilinin çalışanların örgütsel adalet duygusunu arttırdığı gibidir denilebilir.

Bir örgütteki kurumsal yönetişimin o örgütteki işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olup olmadığı ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar nispeten azdır. Bir örgütteki kurumsal yönetişimin o örgütteki işgörenlerin örgütsel adalet algıları

üzerinde etkili olup olmadığı ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar nispeten azdır. Andrew ve Kacmar (2001), merkezileşmemiş yapılara sahip işletmelerin çalışanlarının kendilerine daha adil davranıldığını düşündüklerini ortaya koydu. Özşahin ve Yürür (2018), Türkiye’de yapısal ve örgütlerin yapısal faktörlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırdılar ve ortaya şu sonuç çıktı: örgütlerdeki merkezileşmenin prosedürel ve dağıtımsal adalet üzerinde anlamlı olmayan bir etkisi vardır ancak etkileşimsel adalet üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre (kurumsal yönetişimin temel unsurlarından olan) yetki devri düzeyi arttıkça örgütsel adalet artmaktadır. Yani kurumsal yönetişimin unsurları olan merkezileşme ve yetki devrinin işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi kanıtlanmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar benzerlik göstermektedir.

Örgütteki kurumsal yönetişimin işgörenlerin örgütsel bağlılık tutumları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere farklı ülkelerde farklı çalışmalar yapıldı. Burada temel varsayım şudur: Üst yönetimin kurumsal kültür ve anonim değerlere verdiği önemin derecesi, verimlilik ve yenilikçilik bakış açısını geliştirici rol oynar ve bu da örgütsel bağlılığı artırır (Erol, 1998). Bu konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalardan bazıları şunlardır: Jakarta’da bulunan iki özel üniversitede görev yapan 120 öğretim üyesinin katılımı ile bir araştırma yapıldı. Araştırmada kurumsal yönetişimin örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı ortaya çıkarılmak istendi. Sonuçlar; kurumsal yönetişimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet değişkenlerinin öğretim elemanlarının bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gösterdi. Ayrıca sosyal sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik değişkenlerinin öğretim üyelerinin performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu da ispatlandı (Purwanto, 2015). Ozuomba ve arkadaşları (2016), kurumsal yönetişimin hem örgütsel performansa hem de örgütsel bağlılığa etkisini araştırarak, sonucunda, kurumsal yönetişimin hem örgütsel performansa hem de örgütsel bağlılığa anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu kanıtladı. Demir (2022), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kurumsal yönetim algısının onların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmıştır. Analizlerin sonucuna göre, öğretmenlerin hem kurumsal yönetim algısı hem de örgütsel bağlılık duygusu oldukça yüksektir. Onların kurumsal yönetim algısının normatif bağlılık düzeyini etkilediği ancak duygusal bağlılık ve devam bağlılık düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Öğretmenlerin

kurumsal yönetim algılarının artıkça normatif bağlılık düzeylerinin de artması, araştırmanın bir diğer önemli bulgusu idi. Bu çalışma sonucuna göre kurumsal yönetimin örgütsel bağlılığa olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Diğer taraftan çalışan bağlılığı arttıkça kurumsal yönetim düzeyi de artmaktadır. Kısacası, elde edilen bulgular literatürdeki diğer çalışmalardan elde edilenlerle benzerlik göstermektedir.

## 5.2. Sonuç

Ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynakları arasında aile işletmelerinin olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin yeni ürün, hizmet ve süreçler sağlaması ekonomik açıdan katma değer üretmeye evrilmektedir. Dünya ekonomisinde önemli yeri olan, ekonomiye yön verecek kadar büyük rolleri bulunan şirketlerin birçoğunun aile şirketi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, dünya ekonomisinde, en baskın ve eski organizasyon modeli olan aile şirketlerinin; istihdam, üretim ve katma değerde önemli konumlarından söz etmek mümkündür. Aile işletmelerinin kendine has yapıları, bu şirketlere bir takım avantaj sağlamaktadır. Manevi kaynaklarının nesiller arası aktarılan önem taşıyan değerler olması ve aile içi bağların ön planda olması, bu sistemin iskelet yapısını oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde paydaşların ortak değerleri, şirket devamlılığı vurgusu, kuşaktan kuşağa geçiş ve kuruculara sadık kalma gibi faktörler, etkili liderliğin ve şirketlerin uzun dönemde yaşantısının sürdürmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca ailenin kendi öz kaynaklarını daha sağlıklı şekilde kullanması suretiyle faaliyetine devam etmesi, işletme giderlerini minimize etmek açısından da ayrıca önem taşımaktadır.

İşletmelerin paydaşları açısından güven veren, vizyonları çerçevesinde başarıya ulaşmada önemli olan kurumsal güvenin temelinde kurumsal yönetimin olduğunu söylemek mümkündür. Farklı bir şekilde söylemek gerekirse bu bilimsel iddia “kurumsal güvenin temelini kurumsal yönetim oluşturmaktadır” şeklinde ifade edilebilir. Günden güne yaygınlaşan aile işletmelerinin tüm paydaşlarıyla olan iletişimde herkesin bir görev üstlenmesiyle ve karar alma noktasında da yapılan uygulamalar, bu tarz yönetim anlayışının bir kültür haline gelmesine zemin hazırlamaktadır. Kurumsal yönetimin günden güne yaygınlaştığı, kurumsal yönetimin ana ilkeleri olarak gösterilen tutarlılık, etkililik, adillik, şeffaflık, hesap verme ve yayılım gibi etkenlerin birçok işletme tarafından kabul görmesi üstün

performans göstermenin en önemli anahtarıdır. Bilindiği üzere, bir kurum veya şirketin başarıya ulaşmasında en önemli altın kurallar arasında kaynakların kullanımı ayrı bir öneme sahiptir. Gerek bu bilgiler ve incelenen literatür ışığında ve gerekse aile işletmelerinde kurumsal yönetişimin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzlarıyla ilişkisinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma sonucunda elde edilen verilere dayanarak göz önüne çıkan sonuçlar ve yorumlar şu şekilde sıralanabilir:

Kurumsal yönetişim literatürde işletmeler açısından önem arz eden bir konu olmanın yanı sıra, çalışma prensiplerini belirleyici ve düzenleyici yönüyle de dikkat çekmektedir. Özellikle son yıllarda aile işletmelerinde konumlanan yöneticilerdeki pozisyon değeri ve kalitesi kurumsallık anlayışı filtresinden geçirilerek işgörenlerce arzu edilen ve benimsenen lider tipi gurusuyla da gündem olabilmektedir. Özenilen olduğu kadar sıra dışı bir konsept sunan kurumsal yönetişim konusu, işletmelerin ismini ve markasını ulus ötesine taşıyabilmek, kendisini mutlak surette kurumsallık ve yönetimin yönetilmesi anlayışına hitap eden işletmeler statüsünde anılmak için örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve liderlik stilleri örüntüsüyle hareket edebilmelidir. “Kurumsal yönetişim; işletme çalışanlarının eğitim, kültür, deneyim ve işe bağlılık derecelerinde prensiplere uygunluk ve işletmeye sağladıkları katkı oranında pozisyon oluşturabilmeye layık olabilmek ve konumlandırılma sürecidir” de denilebilir.

Çalışmamızdan elde edilen verilere bakıldığında, zorlayıcı yöneticilik düzeyi arttıkça liderlik yaklaşımının azaldığı, kurumsal yönetişim faktörünün artış göstermesi durumunda liderlik yaklaşımlarının da arttığı buna karşın zorlayıcı yöneticiliğin azaldığı görülmektedir. Liderlik yaklaşımının olumlu yönde artması, çalışan bağımlılığını olumlu yönde etkilemiştir. Paternalist liderlik davranışlarının arttığı durumlarda kuralcı, katılımcı liderlik davranışlarının da, yetki devri, örgütsel adalet örgütsel şeffaflık, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık durumlarının pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Kuralcı liderlik değişkeninin artması ile örgütsel şeffaflık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık, yetki devri, örgütsel adalet örgütsel şeffaflık, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık değişkenlerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Yetki devri değişkeninin artması durumunda, örgütsel adalet, örgütsel şeffaflık, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde artış belirlenmiştir. Yine benzer şekilde örgütsel adalet değişkeninin artması durumunda, örgütsel şeffaflık,

duygusal bağıllık, örgütsel bağıllık, değişkenlerinin arttığı, azalması durumunda ise bu değişkenlerde azalmanın olduğu gözlenmiştir.

Duygusal bağıllık bağımlı değişkeninin regresyon modeli sonucuna göre, paternalist liderlik ve katılımcı liderlik değişkenlerinin etkilerine bakılmıştır. Dolayısıyla, örgütsel adaletin ve örgütsel şeffaflığın pozitif yönlü etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma sonuçlarına göre (genel olarak bakıldığında) kurumsal yönetim seviyesi arttığında liderlik yaklaşımı da artmaktadır. Daha detaylı incelendiğinde görülmüştür ki; zorlayıcı yöneticilik düzeyi arttıkça liderlik yaklaşımının düşmekte olduğu görülmektedir. Diğer taraftan liderlik stillerinin kurumsal yönetim üzerine etkileri de gözlemlenmiştir. Örneğin paternalist liderlik, katılımcı liderlik ve kuralcı liderlik düzeyi arttıkça (kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan) örgütsel şeffaflık artmaktadır. Yani hem kurumsal yönetimin liderlik stillerine hem de liderlik stillerinin kurumsal yönetime etkisinden bahsedilebilir.

Bu çalışmada eğitim seviyesi ilk veya ortaöğretim düzeyinde olan bireylerin örgütsel bağıllık düzeyinin lise, üniversite ve master-doktora yapanlara göre daha az olduğu görülmüştür.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre “kuralcı liderlik” değişkeni ile “örgütsel adalet” değişkeni arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede bir ilişki vardır; yani kuralcı liderlik düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısı da artmaktadır.

Bu çalışmada birer liderlik stili olan paternalist, kuralcı ve katılımcı liderlik stillerinin düzeylerinin arttıkça çalışanların (örgütsel bağıllığın bir türü olan) duygusal bağıllık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre (kurumsal yönetimin temel unsurlarından olan) yetki devri düzeyi arttıkça örgütsel adalet artmaktadır. Yani kurumsal yönetimin işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi kanıtlanmıştır.

Bu çalışma sonucunda da görüldü ki kurumsal yönetimin örgütsel bağıllığa olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Diğer taraftan çalışan bağıllığı arttıkça kurumsal yönetim düzeyi de artmaktadır. Ayrıca, (kurumsal yönetimin temel bileşenlerinden olan) yetki devri ve şeffaflık düzeyi arttıkça (örgütsel bağıllığın temel bileşenlerinden olan) duygusal bağıllık da artmaktadır.

Çalışmanın temel hipotezi olan “Aile İşletmelerinde kurumsal yönetim örgütsel adaleti, liderlik tarzlarını etkileyerek çalışanların örgüte bağlılıklarını artırır” hipotezi,

aile işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde kurumsal yönetimin, hem liderlik tarzlarında hem de örgütsel adalet değişkeni üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Çalışan bağlılığının örgütsel adaletten etkilendiği ve liderlik tarzının belirlenmesinde kurumsal yönetimin etkili olduğu söylenebilir.

### 5.3. Öneriler

Bu sonuçlar doğrultusunda, yeni araştırmacılara yol gösterici olması ve yeni alanlara işaret etmesi açısından getirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ İleride yapılacak çalışmalarda iş gören algılarında aile işletmelerinde seçilen liderlik tipinin başarıya etkisinin belirlenmesi sağlanabilir.
- ✓ Aile şirketlerinin yapısal özellikleri gereği varlıklarını çok uzun süre devam ettirmekte zorlanmaktadırlar. Bu alanda yapılacak olan çalışmalarla şirketlere eğitimler verilerek bu konulara dikkat etmeleri sağlanabilir.
- ✓ Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bir takım zorlukların olduğu, bu zorlukların temel sebebinin ise iş ilişkilerine ek olarak duygusal ilişkilerin karar alıcı rolü üstlenmesi gösterilebilir. Bu tarz işletmelerin kurumsallaşmasına yönelik yol haritası çizilerek aile ilişkilerinin iş ilişkilerine karıştırılmasının önüne geçilmelidir.
- ✓ Kurumsal yönetimin ana amaçları arasında yer alan kaynakların etkin kullanımını sağlamanın yapılmasına yönelik farkındalık oluşturularak, işletmelerin sonraki yönetimlerinin de bu konuya hassasiyetle yaklaşmaları sağlanabilir.
- ✓ Çalışma bulguların göre, katılımcıların şirketlerinde çalışan personel sayısının artması durumunda örgütsel adalet algısının düştüğü görülmüştür. Bu noktada 50 üzeri personel çalıştıran şirketlerde örgütsel adaletin oluşumuna yönelik farkındalık yaratılabilir.
- ✓ 50 kişiden az çalışanın olduğu işletmelerde örgütsel şeffaflık yüksek olurken, 50 üzeri çalışanın olduğu şirketlerde düşük olduğu görülmüştür. Yine benzer şekilde, kurumsal yönetimin de personel sayısı az olan şirketlerde yüksek, 50'nin üzerinde personelin olduğu şirketlerde düşük olduğu görülmüştür. Bu

bağlamda 50 personelden fazla çalışan bulunan şirketlere konunun önemine yönelik bilgilendirme seminerleri yapılabilir.

- ✓ Lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcıların ilkökul düzeyinde eğitim alanlara nazaran örgütsel bağlılıklarının fazla olduğu görülmüştür. Farklı bir ifadeyle, katılımcıların eğitim durumlarının artması onların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu açıdan şirket çalışanlarını seçerken onların eğitim durumunun yüksek olmasına dikkat edilebilir. Ayrıca dışardan eğitimini devam ettirmek isteyen çalışanlara bir takım pozitif ayrımcılıklar yapılabilir.
- ✓ Katılımcıların memur pozisyonda çalışanların kurumsal yönetişim algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Burada departman yöneticisi olarak çalışanların düşük olan kurumsal yönetişim algılarının giderilmesine yönelik adımlar atılması sağlanabilir
- ✓ Yönetim bilimleri alanında eğitim alan katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların tamamına yönetim bilimleri alanında eğitimler verilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- ✓ Bir örgütte görev yapan liderlerin aynı örgütte çalışan işgörenlere etkisi göz önüne alındığında, onların iş motivasyonunu artırıcı aktiviteler yapması gerektiği söylenebilir. Özellikle aile işletmelerinde bu tür aktiviteler bir zorunluluktur. Bunun için de belli periyotlarla onlara ödülleri vermek ya da elde edilen karın bir kısmını çalışanlarla paylaşmak yerinde olacaktır.
- ✓ Çalışanların adalet algı seviyesini yükseltmek için onları bazı karar süreçlerine dâhil etmekte fayda vardır. Örneğin ayın personeli seçilirken sadece patronların değil çalışanların da görüşleri dikkate alınabilir. Ayrıca terfi, prim ve diğer avantajları elde etme konusunda çalışanlar için somut kriterlerin önceden belirlenmesinde fayda vardır.
- ✓ Zorlayıcı yöneticilik idaresinde çalışan personelin daha baskıcı bir ortamda psikolojik olarak işten uzaklaşma eğilimi olabileceği göz önünde tutularak, çalışanlarla yöneticiler arasında kurumsal bağın yanı sıra sosyal dengenin de kurulması önerilebilir.
- ✓ Çalışma kapsamında kullanılan ölçek alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarında zorlayıcı yöneticilik davranışlarının artması liderlik yaklaşımının azalmasına sebep olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, Türk tipi aile işletmelerinde zorlayıcı yöneticilik

modelinin aksine paternalist, katılımcı, açık görüşlü liderlik tiplerinin benimsenmesine yönelik girişimler artırılabilir.



## KAYNAKLAR

- Agrawal, A., & Knoeber, C. R.** (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3), 377-397.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J.** (2007). Putting the Sback in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aile işletmeleri 4. Kongresi** (2010). *Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, AGMER, İstanbul.
- Akıncı, S. G.**, Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi. *Doktora tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat/İşletme Ana Bilim Dalı
- Aktan, C. C.** (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi –İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*, Ankara: SPK Yayını.
- Akçit, V., Barutçu, E., Akşit, İ.**, (2018). “Kurt Lewin’in Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.23, S.1, s.209-225.
- Alexander, S., & Ruderman, M.** (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.** (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alper, F.** (2007). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi.
- Alphonse, L.** (1997). The impacts of corporate governance on employees' performance: The Case of Keko Pharmaceutical Industries Limited. *Yüksek Lisans Tezi*. Mzumbe Üniversitesi İşletme Yönetimi. Tanzania.

- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M.** (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347– 366
- Angle, H. L. ve Perry, J. L.** (1981) “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:26, ss.1 14.
- Apaydın, F.** (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Arslan, R., Dilek, E. & Aydın, E.** (2013). Duygusal Zekâ Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Arslantürk, G., & Şahan, S.** (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1).
- Atila, A. B.** (2012). Meslek liseleri ve mesleki eğitim merkezlerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları: İstanbul ili Anadolu yakası örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avolio, B.J. & Bass, B. M.** (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Mind Garden: U.S.
- Aycan, Z.** (2002). Leadership And Teamwork in Developing Countries. *Challenges and Online Readings in Psychology and Culture*, 7 (2), 1-13.
- Aydemir, B.** (2005). Stratejik Yönetim ve Bütçe, Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma: 20. Maliye Sempozyumu, 23-27 Mayıs. Karahayıt-Pamukkale, Pamukkale Üniversitesi, *İİBF*, Yayın No:1.
- Aydınlı, H. İ.** (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 82-98.
- Aydoğdu, S.** (2013). An Empirical Study of the Relationship Between Leadership Styles And Organizational Commitment: The Mediating Role Of Empowerment. *Doktora Tezi*. Okan University Institute of Social Sciences
- Ayrancı, E.**, (2014). A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance. *The Journal of E&M Economics and Management*. 17(2), pp. 87-105.
- Azegele, M., Okeyo, W., & Nyambegera, S.** (2021). The Moderating Effect Of Leadership Style on the Mediating Effect of Human Resource Management Practice on the Relationship Between Corporate Governance and Performance of Insurance Companies in Kenya. *African Journal of Emerging Issues*, 3(7), 67 - 83.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E.M.** (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479-495.

- Bağcı, Z.** (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bahadır, N., Çakırel, Y.** (2022). The Effect of Dark Leadership on Organizational Commitment: A Research in The Banking Sector, *Journal of Business Research-Turk*, 14 (2), 1446-1462.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ballı, E. & Çakıcı, A.** (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 25, Sayı 3, Sayfa 167-180
- Ballı, F. E., & Ateş, Ö. T.** (2021). Organizational Communication Climate: Scale Development Study. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 50(1), 400-433
- Baloğlu, N., Karadağ, E., & Gavuz, S.** (2009). Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitim Yönetimi*, 15(57), 39-61.
- Baraz, B.** (2007). "Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı", *İktisat İşletme ve Finans*, Cilt: 22 No: 259, 85– 98.
- Barutçugil, İ.** (2006). *"Yöneticinin Yönetimi"*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Başbalçık, E. & Utlı, N.** (2021 ). UGETAM A.Ş. Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Konferans Bildirisi*. 8. Örgütsel Davranış Kongresi.
- Battal, F.** (2020). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Üniversite çalışanları üzerine bir örnek). *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2362-2393. DOI:10.26466/opus.681809
- Bazeley, P.** (2019). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Bayram L.,** (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 125-139.
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M.** (2003). Executive compensation as an agency problem. *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 71-92.
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A.** (2003). Corporate Governance and Control. *Handbook of the Economics of Finance*, 1, 1-109.
- Beugre, C. D.** (1996). Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Renselaer Polytechnic Institute, New York
- Beugre, C. D.** (2002). Understanding Organizational Justice And Its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.

- Bhargavi, S., & Yaseen, A.** (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*, 4, 87-117.
- Bies, R. J.** (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.
- Bies, R. J., & Moag, J. S.** (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Block, P.** (1993). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. Barret-Koehler Publication: San Fransisco
- Bolman, L., Deal, T. E.** (1991). Images of leadership. *NCEL Occasional Paper No. 7*, January, Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.
- Braun, V., & Clarke, V.** (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V.** (2012). Thematic analysis. In H. Cooper & P. M. Camic (Eds.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology*, Vol. 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological (pp. 57-71). American Psychological Association.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.** (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brooks, I.** (1996). Leadership of a Cultural Change Process. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(5), 31-37.
- Boz,D.,**(2021). Örgütlerde Bağlılık. *Eğitim Yayınevi*, 125-140.
- Buchanan, L.** (2013). Between Venus and Mars: 7 traits of true leaders. *Inc. Magazine*, 35(5)
- Cable, D. M., & DeRue, D. S.** (2002). The convergent and discriminant validity of Bozkurt
- Cable, D. M., & Judge, T. A.** (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Canbolat, S. G.** (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). *Yüksek Lisans Tezi*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canman, A. D.** (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 260.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G.** (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Chami, R.** (2001). What is Different About Family Businesses? *International Monetary Fund Working Paper*.  
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2001/wp0170.pdf>
- Charmaz, K.** (2014). *Constructing grounded theory*. New York: Sage Publications

- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A.** (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A.** (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Chew, Y.,T. & S., K. Wong,** (2008). “Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia”. *International Journal Of Management*, Vol. 25, Iss.4.Malaysia.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H.** (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58 (1-2), 81-112.
- Claessens, S., & Fan, J. P.** (2003). *Corporate governance in Asia: A survey*. Available at SSRN 386481.
- Clarke, T.** (2004). *Theories of Corporate Governance*. New York: Routledge
- Clarkson, M.B. E.** (1995). “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, 1995, s.106-107.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E.** (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Collins, J.** (2014). “Barack Obama: Transformational Leadership in the Obama Presidency”. *Journal of Leadership Studies*, Vol 7, no 4, pp. 18-23
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y.** (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.** (1998). “Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 9, no 2, pp 147-167
- Corbetta, G. & Salvato, C.A.** (2004). The board of directors in family firms: One size fits all?”, *Family Business Review*, Vol. 17.
- Creswell, J. W.** (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. New York: Sage Publications
- Çavuş, F.** (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, S.152-166.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T.** (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103–119.<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/215>
- Çekmecelioğlu, H.G** (2014) “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri” KOSBED, 2014, 28: 21 – 34

- Çırpan H.** (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Çolakoğlu, O.E. ve Gürdoğan, A.** (2017). *Çağdaş yönetim Teknikleri*, Ankara Detay Yayıncılık.
- Çöl, G.** (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11.
- Çöl, G. & Gül, H.** (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19 Sayı: 1
- Daft, L. R.** (2008). *The Leadership Experience*. Thomson: South-Western. Danes, S. M., & Olson, P. D., (2003). Women's role involvement in family businesses, business tensions and business Success. *Family Business Review*. 16(1), pp. 53-68.
- Davis, J.; Schoorman, D. & Donaldson, L.** (1997). "Toward a stewardship theory Of management", *Academy of Management Review*, Vol. 22. s. 24-27.
- Dawley, D., Andrews, M.C., & Bucklew, N. S.,** (2008). "Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?", *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3):235-247. DOI: 10.1108/01437730810861290
- Demir, M.** (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Demir, Ö.** (2022). Kurumsal Yönetimin Örgüt Kültürü Üzerindeki Bağlılığa Olan Etkisinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of International Social Research* Cilt: 15 Sayı: 86 Mart 2022 & Volume: 15 Issue: 86
- Denis, K.** (2001). Twenty-five years of corporate governance research and counting. *Review of Financial Economics*, 10(3), 191-212.
- Dereli, F.** (2003). Geliştirilmiş Likert Tipi Liderlik Stilleri Betimleme Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 12(2), 119-147.
- Dereli, M.** (2003). A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals. Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. Middle East Technical University, Educational Sciences.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L.** (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doğan, H.** (2018). Örgütsel Adalet Algisi İle İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, M.** (2007), *Kurumsal Yönetim*, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara,
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61.

- Doğanay, A., & Şen, E.** (2017). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:7, Sayı: 12.*
- Donaldson, T., & Davis, J. H.** (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management, 16(1), 49-64.*
- Donaldson, T. & Preston, L.E.** (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review, Vol.20, No. 1, s.85-87*
- Demirağ, B. & Çelik, M.** (2019). "Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.11 Sayı. 27 (s.1-21)*
- Donnelley, R. G.** (1964). The Family Business. *Harvard Business Review. 42, pp. 93-105*
- Drucker, P. F.** (2002). "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review On Point Article*, Erişim tarihi: 24.06.2020. <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>.
- Duygulu, S., & Abaan, S.** (2007). Örgütsel bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 14(2), 61-73.*
- Eğilmezkol, G.** (2011). Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: Bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Eder, P., & Eisenberger, R.,** (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior, vol.34, issue. 1. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S.** (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93(6), 1438-1446.*
- Epps, R.W. & Cereola, S.J.** (2008). Do institutional shareholder services (ISS) corporate governance ratings reflect a company's operating performance? *Critical Perspectives On Accounting, vol. 19, issue 8, 1135-1148*
- Erkmen, T., & Bozkurt, S.** (2016). Moderating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Work Alienation and Formalization. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing, 8(2), pp. 16–23.*
- Eren, E.** (2007), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", *10. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.*
- Eren E.**(2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta, 12,Baskı, İstanbul.
- Erol, V.** (1998). İş tatmini ve örgütsel bağlılık. *Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı.*
- Eser, G., Demirbağ, O. & Yozgat, U.** (2012). The Effects of Family-Business Related Characteristics and Strategic Planning on Corporate

- Eryeşil, K., & İraz, R.** (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129–139.
- European Commission.** (2009). Final Report of The Expert Group, Overview of Family–Business–Relevant Issues. *Research, Networks, Policy Measures And Existing Studies*. Brussels: European Commission’s Directorate-General.
- Faccio, M., & Lang, L. H.** (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365-395.
- Fehr, Rhyon and Gelfand, Michele J.** (2012), The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work, *Academy of Management Review*, Vol:37, No:4, pp. 664-688.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R.** (1993). Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Fletcher, J. K.** (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Foley, S., Kidder, D. L., & Powell, G. N.** (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R.** (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. New York: Sage Publications.
- Fortin, M.** (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Friedman, S. D.** (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*. 4(1), pp. 3-20.
- Fries, A., Kammerlander, N. & Leitterstorf, M.** (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, Volume 12, Issue 1,
- Friese, S.** (2019). *Qualitative Data Analysis with ATLAS. ti* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Gandolfi, F.** (2016). “Fundamentals of leadership development,” *Executive Master’s in Leadership*, Georgetown University, June 2016.
- Gandolfi, F. & Stone, S.** (2016). “Clarifying Leadership: High-Impact Leaders in a Time of Leadership Crisis,” *Review of International Comparative Management*, 17 (3), pp. 212 – 224.
- Gazan, T. & Yıldız, E.** (2022). “A Study on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment” in Recent

Advances in Economics and Administration Sciences, Concepts, researches and Applications. Yüksel Akay Unvan. Lyon: Livre de Lyon.

- Gelfand, M., Erez, M. & Aycan, Z.** (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T.** (2016). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391-7403.
- M. D. Giray And D. N. Sahin,.** (2014). "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship between Leadership Styles and Organizational Outcomes," , vol.29, no.73, pp.1-17.
- Glisson, C. ve Durick, M.** (1988) "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol:33, No:1, ss.61 81.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A.** (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press: MA.
- Göksel, G.** (2021). Çalışanların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Algılarının Yenilikçi Örgüt Kültürü ve İş Tatminine Etkisi: Mobilya Sektörü Üzerine bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi.
- Gözen, A.** (2018). *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi Ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. İstanbul: Hiper Yayın
- Gökkaya, Ö.** (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M.** (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6:2 (1995), pp. 219-247
- Greenberg, J.** (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of applied psychology*, 75(5), 561.
- Greenberg, J., & Baron R. A.** (2000). *Behavior in organizations*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
- Greenberg, J., & Tyler, T. R.** (1987). Why procedural justice in organizations?. *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
- Greenberg, J.** (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.
- Greenleaf, R.K.** (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press: NY.
- Günalan, M.** (2019). İş Güvencesizliğinin Örgütsel Algılar, Ayrılama Niyeti ve Performansa Etkileri Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *International Review Of Economics And Management*, 7(2), 105-122.

- Gürbüz, A.O. & Ergincan, Y.** (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M.** (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürboyoğlu, J.** (2009). Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürpınar, G.** (2006). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider-üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi.
- Güçlü H.** (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Handler, W. C.** (1989). Methodological issues and considerations in studying familybusinesses. *Family Business Review*. 2(3), pp. 257-276.
- Harms, H.** (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*. 2(3), pp. 280–314.
- Hattie, J.** (2008). *Visible Learning: A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge: New York
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S.** (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E.** (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson Education, NY.
- Hinkin, T. R.** (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G.** (2007). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 33(6), 928-963.
- Hoştut, S.** (2015). Kurumsal Yönetişim Ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 6 (1) , 101-128. DOI: 10.19145/e-gifder.339023
- House, R.J. & Howell, J.M.** (1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*. (3), 81-108
- Iraz, R. & Akgün, Ö.** (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 201-224.

- İbicioğlu H.** (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1,13-22
- İmamoğlu, G.** (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- İnce, H., & Gül, H.** (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 127-150.
- İşbaşı, J. Ö.** (2001). Uluslararası Dağıtım Kanallarında İlişkiler: Bir Yazın Taraması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(2), 62-80.
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N.** (2012). *Örgütsel özdeşleşme. Çalışma Yaşamında Davranış*, Umuttepe Yayınları: Kocaeli
- İşcan, Ö.F. & Kaygın, E.** (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13 (2):pp. 213-224
- Jones G. R. & J.M. George.** (2000). *Contemporary Management*, Third Edition, McGrawhill, USA.
- İyigün, N. Ö.** (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1) s.49-64.
- Judge, T. A., & Bono, J. E.** (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L.** (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F.** (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kayasandık, A. E.,** (2013). İş-Aile Çatışması Ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Karaeminoğulları, A.** (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan A,** (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: X, Sayı 1, Haziran 2008*,145-162.
- Kahya, C.,** (2013). “Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, Erzurum.

- Karaçetin, M.**, (2021). “Liderlik ve İşletmelerin Dinamik Yetenekleri”, Çizgi Yayınevi, e-kitap, ISBN: 978-605-196-685-4, İstanbul.
- Keskin, Ö., & Şaban, E.** (2017). Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisi: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Researcher*, 5(4), 620-637.
- Kılıçaslan, S.** (2010). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım. *Doktora Tezi*, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kinter, O.** (2020). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi. *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Klendauer, R., & Deller, J.** (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*. 24(1), 29–45.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konovsky, Mary A.**, (2000) Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, Pp. 489-511
- Konyalı, G.** (2015). Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Konyalı, H.** (2015). Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki: Sakarya SGK örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Sakarya.
- Kotler, P.** (1999). *Pazarlama*, İstanbul; Sistem yayıncılık.
- Koyuncu, İ.** (2019). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkileri: Karaman Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotter, P. John**, (1999). Liderlik, Harvard Business Review/MESS Yayınları, s.46-47
- Kurt, B.** (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G.** (2007). *Career development from a social cognitive perspective*. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), Career choice and development (4th ed., pp. 373-421). John Wiley & Sons.
- Leggio, F.**, (2018). Transition readiness: Family governance and leadership,” Deloitte Dbriefs, September 27, 201
- Leventhal, G. S.** (1980). *What should be done with equity theory?*. In *Social exchange*. Springer: Boston, MA.
- Li, C.** (2010). *Open leadership: How social technology can transform the way you lead*. (1st Edition) Press by A Wiley Imprint, USA: San Francisco.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G.** (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

- Ljubojevic, C. & Ljubojevic, G.** (2008), "Building Corporate Reputation through Corporate Governance", *Management*, 3 (3): 221–233.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S.** (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Luo, Y.** (2005). "Corporate Governance and Accountability in Multination Enterprises: Concepts and Agenda", *Journal of International Management*, 11 (1), 1-18
- Mallin, C.A.** (2007). *Corporate Governance*. 2nd Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, C. L., ve Bennett, N.** (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Mason, J.** (2010). *Qualitative researching*. Sage Publications: New York.
- Mandi, I.,** (2008). Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-0164021/00-51, 1-3. Final Report
- McIntosh, G. ve Rima S. D.** (1997). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baket Books.
- Memili, E., & Welsh, D. H. B.** (2012). Towards a theory of non-family employees' organizational identification. *Journal of Technology Management in China*, 7(3) pp.255 - 269.
- Merleau-Ponty, M.** (2012). *Phenomenology of perception*. Routledge.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Çetin, F.** (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 175-200.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications: New York
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.** (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C.** (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L.** (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.** (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Miller, D. & Miller, I.L.B.** (2006). "Family governance and firm performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. 19
- Millstein, I.** (2000), *Corporate Governance: The Role of Market Forces*, OECD Observer, Summer, 221/222.
- Moorman, R.H.** (1991) Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Muthuveloo, R. & Che Rose, R.** (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Nal, M., & Tarım, M.** (2019). Paternalist liderliğin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1193-1204.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.** (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nordberg, D.** (2007). "The Ethics of Corporate Governance", *Journal of General Management*, Vol.33, No.4
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.** (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G.** (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2), 355.
- OECD.** (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administración*, (216).
- Ofluoğlu, K.** (2002), Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Oğuz, E. S.** (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2).
- O'Leary-Kelly, A. M. Griffin, R. W. & Glew, D. J.** (1996). Organization-Motivated Agression: A Research Framework. *Academy Of Management Review*, 21,225-253.
- Oruç, H.** (2017). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ozuomba, C., Uchenna, O., Nkechi, I., & Sixtus, N.** (2016). Effect of Corporate Governance on Organizational Performance: A Case Study of Nigeria Breweries Plc, *Enugu State. International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11).
- Örücü, E., & Teker, S. K.** (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: *Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*.

- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 10(21).
- Özen, J.** (2003). *Örgüte duyulan güvenin anahtar unsuru olarak örgütsel adalet*. Sosyal Bilimlerde Güven, Editör: Ferda Erdem, I. Basım, Vadi Yayınları, Ankara, 183-206.
- Özmen, O. N., Arbak, Y., & Özer, P. S.** (2007). Adalete verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Özşahin, M. & Yürür, S.** (2018). The Effect of Organizational Structure on Organizational Justice Perceptions of Employees. *International Journal of Organizational Leadership* 7(2018) 440-453
- Öztürk, M. & Demirgüneş, K.** (2005). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 395-411
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E.** (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, YöneticiAst Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193–210. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/35468>
- Paslı, A.** (2004). Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Paterson, J. M., Green, A., Cary, J.** (2002). “The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408.
- Patton, M. Q.** (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. New York: Sage Publications
- Pearce, C. L. & Sims, H. P.** (2002). “Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors”. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol 6, no 2, pp 172-197.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R.** (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S.** (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Pimentel, D.** (2018). Non-family employees: levels of job satisfaction and organizational Justice in small and medium-sized family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy* 8(2):93-102

- Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. & Klein, S. B.** (2006). *Introduction: the business of researching, handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Purwanto, S.** (2015). The Effect of Organizational Governance on the Performance and commitment of the Lecturers. *Public Policy and Administration Research*, 5, 35-42
- Roberts, J. A., Coulson, K. R., & Chonko, L. B.** (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of marketing theory and practice*, 7(1), 1-16.
- Robins, S.P. & Coulter, M.K.** (2005). *Management*. New York: Pearson Prentice Hall
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S.** (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. New York: Sage Publications.
- Saldaña, J.** (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sağır, M., ve Aydın, AU** (2019). Otantik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MeslekYüksekokulu Dergisi*, 22(2), ss.800-812
- Seale, C.** (2017). *Using Software to Analyze Qualitative Data*. In The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry (pp. 275-289). Oxford University Press.
- Shazia, T.S., Anis-ul-Haq, A.M. & Niazi, GSK.** (2014). “Leadership styles: relationship with conflict management styles, “*International Journal of Conflict Management*, 25 (3), pp. 214–225.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M.** (2009). Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research. New York: Sage Publications.
- Solomon, J.** (2007). *Corporate governance and accountability* (2nd ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Somerville, J.** (1992). The New Right and family politics. *Economy and Society*, 21(2), 93-128.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., Kenek, G.** (2021). Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2746-2758.
- SPK** (2011), *SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri*. <http://www.spk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 2 Ağustos 2023
- Stogdill, R. M.** (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M.** (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. New York: Sage Publications.

- Şen, E.**, (2013). Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü. *Doktora Tezi*. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Şimşek, B.** (2013). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve tekstil sektöründe bir araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Şimşek, M. Ş.** (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tan, Ç.** (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Tandoğan, H.,T.,** (2002). Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Organizational Behaviour Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tayfun, A.; Palavar, K. & Çöp, S.** (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/4. 3-18
- Tezcan, M.** (1998). “Gelecekte Eğitim (21.Yüzyılın Okulları Üzerine)”, *Yeni Türkiye Dergisi 21.Yüzyıl Özel Sayısı*, Vol:4, Sayı:19, 821-828.
- Telli, E.,Ünsar, S. ve Oğuzhan, A.** (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama *Electronic Journal of VocationalColleges*, ss.135- 150.
- Thibaut, J., & Walker, L.** (1978). *A theory of procedure*. California Law Review, 66(3), 541–566.
- Tileylioğlu, A., ve Şener, İ.**, (2016). “Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği İçin Girişimcilik Eğilimi: Hidromek Örnek Olay Analizi”, İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi AGMER, 7. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul.
- Toffler, A.** (2008). *Üçüncü Dalga: Bir Fütürist Ekonomi Klasığı*, Selim Yeniçeri (çev), İstanbul: Koridor yayımları.
- Tösten, R., Şahin, F., & Bünyamin, A.** (2018). Kamu Liderliği Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 64, 237-253.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M.** (2003). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 45(4), 73-91.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Gücel, C.** (2012). The effect of employees' organizational justice perceptions on their organizational commitment: A university sample. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 21-30.
- Tutar, H.** (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık

Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.

- Tuzcu, M.A.** (2003). Halka açık şirketlerde kurumsal yönetim anlayışı: İMKB-100 örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÜSİAD** (2002), Corporate Governance Code of Best Practice: Composition and Functioning of the Board of Directors, *TÜSİAD Publication*, No-T/2002-12/342, Aralık, s. 9.
- Tyler, T. R.** (2000). Social justice: Outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, 35(2), 117–125.
- Uğurlu, C. T.** (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Doktora Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı.
- Uslu, T.** (2016). The Effects of Open and Transformational Leadership Styles on Psychological Capital According to Social Exchange Theory, *International Congress of Management Economy and Policy Proceedings*, 26-27 November 2016, Istanbul, ISBN: 978-605-5100-85-8, ss. 4196-4202.
- Uslu, T.** (2017). Bilgi Toplumuna Geçerken Kamu Sektöründe Liderlik Arayışı: Kamu-Özel Sektör Ayrımına Göre Kurum Yönetiminin Çalışanlara ve Kurum Yenilikçiliğine Etkilerinin İncelenmesi, *International Conference; The West of The East, The East of the West Proceedings*, Prizren Uksin Hoti University, 4-6 July 2017, Prague, Czechia, ISBN: 978-9944-0637-9-1, ss. 402-409
- Uymaz, A.** (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 24(75), 37-57.
- Uygur, A. ve Koç, H.** (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/4.ss. 79-94.
- Ülker, G.** (2007). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişki: bunların bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 227-248.
- Üzümcü, Z.** (2007). Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı
- Van Manen, M.** (2014). Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing. Routledge.
- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. B.** (2000). A multilevel analysis of the demands–control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182–190.

- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L.** (2010). "The Utility of Transactional and Laissez-Faire Leadership for Predicting Performance and Satisfaction within a Reinforcement Sensitivity Theory Framework". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 83, no 2, pp 371-394.
- Vernon, L. J. ve Witt, L. A.** (1992). "Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice-Distributive Justice Relationship," *Group & Organization Management*, 17(3).
- Wasti, A.S.** (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wang, L.** (2018). Study on the Influence of Leadership Style on Employee's Organizational Commitment. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 322 052022 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/322/5/052022/pdf>
- Westphal, J. D., & Milton, L. P.** (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366-398.
- Witherell, B.** (October-2002). "Corporate Governance and Responsibility", *The OECD Observer*.
- Working Group Raporu** (1998). Report of the Working Group on Transparency and Accountability. Available on Öksüz, B. (2014). Yönetişim Sürecinde Kurumsal İletişimin Rolü Ve Önemi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt 2, sayı 4
- Yalçın, S., Yıldırım, İ., & Akan, D.** (2016). Öğretmenlerin iş yaşam kaliteleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 205-224.
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F.** (2016). Leadership styles and organisational commitment: literature review. *Journal of Management*. [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm).
- Yavuz, A., & Bedük, A.** (2016). Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G.** (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z.** (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yıldırım, F.** (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yukl, G.A.** (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson, NY.

- Yulastuti, I.A.N. & Tandio, D.R.** (2020). Leadership Style on Organizational Culture and Good Corporate Governance. *International Journal of Applied Business and International management*. 5(1):23-33
- Zaleznik, A.** (2004). Managers and Leaders: United States. In *Leadership Management Review*, 18(3): 171.



## **EKLER**

### **Ek-1: Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

“Aile İşletmelerinde Yönetişim Temelli Yapılanmanın, İşgören Algısına Göre Kurumsal Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Tarzları ile İlişkisi” başlıklı araştırmamıza katılmanız için sizi davet ediyoruz.

Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın ne amaçla ve nasıl yapılacağını, bu araştırmanın gönüllü katılımcılara getireceği olası faydaları, riskleri ve rahatsızlıklarını bilmeniz ve kararınızı bu bilgilendirme çerçevesinde özgürce vermeniz gerekmektedir.

Araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. İstemediğiniz sorulara cevap vermeme hakkına sahipsiniz. Her üç durumda da hiçbir yaptırıma ve hak kaybına maruz kalmayacağınızı bildirmek isteriz.

Ayrıca yapılacak olan çalışmada / araştırmada “Kişisel Verilerin Korunması Kanununun” ilgili maddeleri dikkate alınacağını belirtmek isteriz.

Demografik Bilgi Formu								
1	Kaç Yaşındasınız?							
2	Cinsiyetiniz Nedir?	Kadın		Erkek				
3	Çocuğunuz Var mı?	Evet		Hayır				
4	Eğitim Durumunu Nedir?	İlk Ortaöğretim	Lise	Lisans		Lisans üstü		
5	Yurt Dışında Eğitim Aldınız mı?	Evet		Hayır				
6	Yönetim Bilimleri Alanında Eğitim Aldınız mı?	Evet		Hayır				
7	Kaç Yıldır İş Hayatındasınız?							
8	Şu anki Şirketinizde Kaç yıldır Görev Yapıyorsunuz?							
9	Şirketinizde Hangi Departmanda Görevlisiniz?							
10	Hangi Düzeyde Bir Pozisyonda Görev Yapıyorsunuz?	Memur /İşçi	Uzman	Orta Düzey Yönetici		Üst Düzey Yönetici		
11	Şirketinizin Yönetim Kuruluyla ya da Sermaye Sahipleriyle Bir Akrabalık İlişkiniz var mı?	Evet		Hayır				
12	Şirketiniz Hangi Sektörde Faaliyet Göstermektedir?	Hizmet	İmalat	Ağır Sanayi		İnşaat		
13	Şirketinizin Kurumsal Yapısına Hâkim Olduğunuzun Düşünüyor musunuz?	Evet		Hayır				
14	Şirketinizde Bir Şirket Anayasası Bulunuyor mu?	Evet		Hayır				
15	Eğer Varsa Şirket Anayasanız Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Evet		Hayır				
16	Şirket Sahibi ile birebir çalışıyor musunuz?	Evet		Hayır				
17	Doğrudan sizin Yöneticiniz şirketin sahibi veya ortağı mı?	Evet		Hayır				
18	Şirketin Ortağı mısınız?	Evet		Hayır				
19	Şirketinizde Kaç Kişi Çalışıyor?	0-9	10-49	50-199		200+		
20	Şirketiniz Bir Kalite Güvence Sistemi var mı?	Evet		Hayır				
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
LİDERLİK STİLLERİ BÖLÜMÜ								
Öz Liderlik Algısı								
21	Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır.							
22	Yöneticim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüphelidir.							
23	Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.							
24	Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.							
25	Yöneticim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.							
26	Yöneticim genellikle despottur.							
27	Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımızı sürekli denetler.							

<b>Kuralcı Liderlik</b>						
28	Yöneticim bana ve iş arkadaşlarıma kuralları uygulamanın önemini vurgular.					
29	Yöneticim şirket kurallarını uygulamak için bize gerekli araçları temin eder.					
30	Yöneticim benim ve iş arkadaşlarıma idari süreçleri tam olarak yerine getirmemiz gerektiğini vurgular.					
31	Kuralları ve prosedürleri tam olarak uygulamamızı sağlar.					
32	Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımızı sürekli denetler.					
<b>Yenilikçi ve Açık Görümlü Liderlik</b>						
33	Yöneticim fikirlerimizi dinler, değerlendirir ve önerilerimizle ilgili geri bildirimde bulunur.					
34	Yöneticim stratejik kazanımlara açık platformlar oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılmasını destekler.					
35	Yöneticim yeniliklerle ilgili kişisel edinimlerim sonucunda hazırladığımız projeleri her zaman dinler ve önem verir.					
36	Yöneticim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.					
<b>KURUMSAL YÖNETİŞİM BÖLÜMÜ</b>						
<b>Yetki Devri</b>						
37	Üst yönetim çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
38	Potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar üst yönetim tarafından aktif şekilde desteklenir.					
39	Kritik kararların uygunluğu üst yönetim tarafından tekrar gözden geçirir.					
40	Üst yönetim problemleri çözmeye farklı bakış açıları arar.					
41	Üst yönetim çalışanlarda güç ve güven duygusu uyandırır.					
42	Bana yönetim süreçlerini gözlemlene sorumluluğu verilir.					
43	<b>Üst yönetim birer karar alıcı olduğumu hissetmemizi sağlar.</b>					
<b>Karar Alma Süreçlerinde Katılımcılık</b>						
44	Yaptığım işlere üst yönetim tarafından değer verilir.					
45	İş alanımdaki sorumluluklarımı yerine getirebilecek yetkiye sahibim.					
46	Problemleri üst yönetim ile rahatlıkla paylaşırım.					
47	Üst yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.					
48	Üst yönetim alınan kararlara katılımımı sağlar.					
49	Ben ve mevkidaşlarım yönetim sürecine dâhil edilirim.					
50	Üst yöneticilerimiz ile iletişime geçmek kolaydır.					
51	Toplantılarda fikirlerimi rahatlıkla ifade ederim.					
52	Yöneticim bize aileden biri gibi davranır.					
53	Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.					
54	Yöneticim zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.					
55	Yöneticim düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.					
<b>Örgüt İçi İletişim</b>						
56	Üst yönetimimiz işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenir.					
57	İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.					
58	Örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgiler üst yönetim tarafından çalışanlarla yeterince paylaşılır.					
59	Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.					

60	Örgüt çalışanlarının paylaşımları önyargısız olarak dinlenir.						
61	Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.						
62	Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.						
<b>Örgüt İçi Şeffaflık/Hesap Verebilirlik Şeffaflık</b>							
63	Örgüt çalışanları işle ilgili konularda birbirlerine güvenir.						
64	Örgüt çalışanları iş konusunda üst yönetime karşı dürüst davranır.						
65	Örgütte yönetimin sağladığı güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.						
66	Yönetim şirket ile ilgili hesaplarda muhasebe standartlarına uygun olarak süreçler uygulanmasını sağlamaktadır.						
67	Yönetimin aldığı kararlar şeffaf ve hesap vermeye açıktır.						
68	Üst yönetim, kararlarından doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.						
<b>Öz Yönetişim Algısı</b>							
69	Çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.						
70	Örgüt demokratik bir yönetim anlayışı ile yönetilir.						
71	Üst yönetim tüm çalışanları işletme süreçlerine dâhil eder.						
72	Üst yönetim işletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece rapor aldıkları yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşünü alır.						
73	Yönetimde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.						
<b>ÖRGÜTSEL ADALET VE BAĞLILIK BÖLÜMÜ</b>							
<b>Örgütsel Adalet</b>							
1	Elde ettiğim kazanımlar şirkete yaptığım katkıyı yansıtır.						
2	Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.						
3	Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.						
4	Yöneticim çalışanlar arasında adaletin sağlanması için çaba harcar.						
<b>Örgütsel Bağlılık</b>							
1	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.						
2	Meslek hayatımın geri kalanını bu kuruluşta geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.						
3	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.						
4	İşletmeme güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.						
<b>Duygusal Bağlılık</b>							
1	Kurumuma sevgi ve aşk ile bağlıyım.						
2	Bu kurumun bir çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.						
3	Bu kurumu sahiplenme duygum oldukça yüksektir.						
4	Kendimi işime duygusal olarak bağlı hissediyorum.						
5	Kurumumun geleceği benim için önemlidir.						
6	Kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.						
7	Geri kalan iş hayatımı bu kurumda geçirmek, beni çok mutlu eder.						
8	Bu kurumun amaçlarını ve değerlerini benimsiyorum.						
9	Dışarıda kurumum hakkında konuşmaktan zevk alırım.						
10	Maddi bir ihtiyacım olmasa da, bu kurumda çalışmaya devam ederim.						
11	İşle ilgili çalışırken, kendimi kurumun sahibi gibi hissediyorum.						

12	Bu kuruma ait olduğumu hissediyorum.						
1	İşyerimde kendimi rahat hissediyorum.						
2	Bu kurumda çalışmayı çok seviyorum.						
3	İşyerim benim için ikinci bir yuva gibidir.						
4	Benim refahım kurumumun refahına bağlıdır.						



## ÖZGEÇMİŞ

- Yüksek Lisans : (2013-2015) Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkileri: Otel işletmelerine yönelik bir araştırma (2015) Tez Danışmanı:(Barış AKGÜL)
- Doktora : (2018-2023) İstanbul Gedik Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Aile İşletmelerinde Yönetişim Temelli Yapılanmanın, İşgören Algısına Göre Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Tarzları İle İlişkisi

### A. Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:

1. İnceöz Serap, Uslu Tuna (2022). Paternalist, Açık Ve İlişki Odaklı Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Kurumsal Yönetişim Algıları İle İlişkilerinin İncelenmesi (Investigation Of The Relationship Of Paternalist Leadership Or Open And Relationship-Focused Leadership Styles And Employees Perceptions Of Corporate Governance). Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Dergisi(5), 1690-1713., Doi: 10.26677/Tr1010.2022.1154 (Yayın No: 8015454)
2. Ünal Aydın, İnceöz Serap, Çelen Onur, Çilesiz Emre (2022). Evaluation Of Tourism Potential Of Sinop Destination With Swot Analysis. Journal Of Tourism And Gastronomy Studies, 10(2), 1307-1319., Doi: 10.21325/Jotags.2022.1043 (Yayın No: 8015299)
3. Ünal Aydın, Çelen Onur, İnceöz Serap (2022). Geographically Indications Products As A Destination Marketing Component: Turkey 2022 Evaluation. International Journal Of Social Humanities Sciences Research, 9(83), 938-979., Doi: 10.26450/Jshsr.3088 (Yayın No: 7704321)

### B. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan Ve Bildiri Kitaplarında (Proceedings) Basılan Bildiriler:

1. İnceöz Serap (2022). Sivas Kırsal Turizm Potansiyeli- Sivas Kırsal Turizm Potansiyeli: Kangal Köpeği Örneği- I.International Rural Tourism And Development Congress 7.Ulusal Kırsal Turizm Kongresi, 27 (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:7923268)
2. İnceöz Serap (2023). Atadan Toruna Gönülden Ellere Geçen Kültürel Miras: Bıçak Ve Ahşap Ürünleri İle Sivas Kültürü. V. Turizm Ve Kültürel Miras Kongresi(5) (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:8722291)
3. İnceöz Serap (2023). Sivas İli' Nin Bölgesel Açından Kültürel Mirası: Yeme İçme Ve Eğlence Alışkanlıkları. V.Turizm Ve Kültürel Miras Kongresi(5) (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:8722303)
4. Uslu Tanyeri, İnceöz Serap (2019). Sivas İlindeki Termal Suların Sivas Kırsalına Etkilerinin Pazarlama Uygulamaları Kapsamında

Değerlendirilmesi. 3. Kırsal Turizm Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:5096866)

5. İnceöz Serap,Uslu Tanyeri (2019). Evaluation Of The Effects Of Thermal Waters İn Sivas Province On The Sivas Countryside. 11.International Rural Tourism And Development Congress 8. Ulusal Kırsal Turizm Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:5322182)
6. İnceöz Serap (2019). Distinguished Representatives Of Culture And Rural Tourism İn The City Of Sivas With Poet: Aşık Veysel Ve Pir Sultan Abdal. 11. International Rural Tourism And Development Congress 8.Ulusal Kırsal Turizm Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:5322093)
7. İnceöz Serap (2019). Konaklama İşletmelerinde Çocuk Bakıcılığı Hizmeti Ve Çocuk Kulübü. 1. Uluslararası Çocuk Dostu Turizm Kongresi, 93-94. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:5321753)
8. Atasoy Fuat, İnceöz Serap,Öztürk İlker (2018). Kırsal Turizm Kapsamında Gerçekleştirilen Kültür Turizmi: Divriği Ulu Camii Ve Darüşşifası Örneği. 2. International Rural Tourism And Development Congress (Özet Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:4331231)

### **C. Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplar Veya Kitaplardaki Bölümler: C2.**

#### **Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplardaki Bölümler:**

1. Deneysel Turizmde Yenilikçi Uygulamalar, Bölüm Adı:(Ekoturizm Deneyimleri: Ekolojik Koruma, Doğa Eğitimi Ve Sürdürülebilirlik) (2023)., İnceöz Serap, Eğitim, yayınevi, Editör:Gündüz Cemil, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 227, ISBN:: 978-625-6489-27-1, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 8722183)
2. Disiplinler Arası Yaklaşımlarla Turizm Araştırmaları, Bölüm Adı:(Girişimci / İşletmeci Gözüyle Turizm) (2023)., İnceöz Serap, Detay Yayıncılık, Editör:Özgürel Gizem, Karadağ Levent, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 365, ISBN:978-605-254-793-9, Türkçe (Bilimsel Kitap), (Yayın No: 8722210)
3. Özgün Zaman Etkinliklerine Rekreatif Katılım Ve Kampüs Rekreasyonu, Bölüm adı:(Gençlerin ve Seyahatçilerin Eko-Turizm ve Serbest Zaman Paylaşımlarında Sürdürülebilir Turizm Kavramı) (2023)., İnceöz Serap, Duvar Yayınları, Editör:Uslu Tuna, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 219, ISBN:978-625-6643-33-8, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 8841854)
4. Teorik Yaklaşımlarla Disiplinler Arası Turizm Araştırmaları, Bölüm Adı: (Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Motivasyonuna Kapsam Teorileriyle Bakış) (2023)., İnceöz Serap,Detay Yayıncılık, Editör:Özgürel Gizem, Karadağ Levent, Basım Sayısı:1, Sayfa Sayısı 149, Isbn:978-605-254-875-2, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 8722237)
5. Destinasyon Konulu Güncel Araştırmalar II, Bölüm adı:(Destinasyon Güvenliğinin Turizm Gelirlerine Etkisi: Sivas Örneği) (2021)., İnceöz Serap, Paradigma Akademi, Editör:Ünal Aydın, Basım sayısı:2, Sayfa Sayısı 426, ISBN:978-625-8009-80-4, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 7925834)
6. Destinasyon Konulu Güncel Araştırmalar I , Bölüm Adı:(Destinasyon Markalaşması İncelemesi: Kangal Balıklı Kaplıcası Örneği) (2021)., İnceöz Serap, Çizgi Kitabevi Yayınları, Editör:Ünal Aydın, Basım Sayısı:1, Sayfa

Sayı 543, İbn:978-605-196-631-1, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 7925746)

7. Otel İşletmeciliği, Bölüm adı:(Otel İşletmeleri Müşteri İlişkileri) (2016), İnceöz Serap, Lisans Yayıncılık, Editör:Polat Üzümcü, Tülay ve Bilgiçli, İsmail, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 280, İBN:978-605-5044-93-0, Türkçe(Ders Kitabı), (Yayın No: 5321676)

#### **D. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler :**

1. Atasoy Fuat,İnceöz Serap,Öztürk İlker (2018). Kırsal Turizm Kapsamında Gerçekleştirilen Kültür Turizmi: Divriği Ulu Camii Ve Darüşşifası Örneği. Uluslararası Kırsal Turizm Ve Kalkınma Dergisi, 2(1), 6-14. (Kontrol No: 4778324)
2. İnceöz Serap (2018). Konaklama İşletmelerinde Çocuk Bakıcılığı Hizmeti Ve Çocuk Kulübü. Sivas Interdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi , 2018(2), 51-58. (Kontrol No: 7923206)

#### **E. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında Basılan Bildiriler:**

1. Ünal Aydın, İnceöz Serap, Duran Selçuk, Tokatlı Cemre (2022). Destinasyon Pazarlamasında Gastronomik Yöresel Ürünlerin Önemi: Sinop Örneği. Sempozyum (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)(Yayın No:7925868)
2. İnceöz Serap (2009). Türk Mutfağı. Gastronomi Sempozyumu Iı (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:625703)
3. İnceöz Serap (2008). Otel Personeli Seçim Kriterleri. Gastronomi Sempozyumu Iıı (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:626494)
4. İnceöz Serap (2003). Sivas In Turizm Potansiyeli. 80. Bilgi Şöleni (Tam Metin Bildiri/)(Yayın No:627372)

#### **F. Sanat ve Tasarım Etkinlikleri:**

1. Uluslararası, Gösteriler /Multivizyon Gösterileri /, 25.04.2018-28.04.2018, Konaklama İşletmelerinde Çocuk İzleri: Çocuk Kulübü Karma Sergisi, 1.Uluslararası Çocuk Dostu Turizm Kongresi, (No: 269444)