



# Aile İşletmelerinde Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama

**Deniz SÖNMEZ**

Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi, 190613001@gelisim.edu.tr

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2044-670X>.

## Özet

Liderlik uygulamaları veya tarzları, uzun yıllardan beri örgütsel araştırmacılar için temel bir odak noktası olmaya devam etmektedir. Araştırmacılar, bir liderin belirli bir tarz izleyerek potansiyellerinin farkına varmasının işletmelerin performanslarda etkili sonuçlar doğuracağına öne sürmektedir. Araştırmamızın amacı, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde liderlik tarzlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla İstanbul ilinde ve işletmeleri İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 15 aile şirketi seçilmiş ve toplam 187 çalışandan anket verileri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre demokratik liderlik tarzının iş gören verimliliğinde pozitif yönde etkilediği, sonucu bulunmuştur. Ancak, otokratik ve tam katılımcı liderlik biçimlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Elde edilen bulguların, aile işletmelerinde liderlik tarzı ve çalışan performansı hakkındaki bilgi birikiminin genişletilmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketi, Liderlik Stilleri, Motivasyon, Çalışanların İş performansı

**Jel Kodları :**M1,M12,M54

## **The Effects of Leadership Styles in Family Businesses on Employee Performance**

Leadership practices or styles remain a key focus for organizational researchers for many years. Researchers argue that realizing the potential of a leader by following a certain style will have effective results in the performances of the businesses. The aim of our research is to reveal the effects of leadership styles on the work performance of employees in the sustainability of family businesses. For this purpose, 15 family

companies in Istanbul and their businesses registered with the Istanbul Chamber of Commerce and Industry were selected and survey data were collected from a total of 187 employees. According to the research findings, it has been found that the democratic leadership style has a positive effect on employee productivity. However, the effect of autocratic and fully participatory leadership styles on employee performance was found to be statistically insignificant. It is thought that the findings can contribute to the expansion of knowledge about leadership style and employee performance in family businesses.

**Keywords:** Family Business, Leadership Styles, Motivation, Employee Job performance

**JEL Codes:** M1,M12,M54

## 1.GİRİŞ

Aile işletmelerinin başarıya ve hedeflere ulaşmasında insan kaynakları çok önemli bir rol oynar. Bu noktada liderin stratejik bir konuma sahip olması yani, bir liderin liderlik tarzıdır (Effendy ve ark.,1993). Özellikle iş görenlerin işletmelerin zor zamanlarla yüz yüze gelmelerine karşın hala büyüme potansiyeli anlamına gelir. Liderleri yöneticilerden farklı birçok özellikleri bulunmaktadır. Lider, bireyler grubunu kontrol etme potansiyeline sahip olmalıdır.

Küresel pazarlardaki belirsizlik, kuruluşları daha bilinçli ve sürekli olarak değişimi tercih etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Ticari faaliyetlerin yoğunluğu ve zorluğu, organizasyonun her seviyesinden etkin bir katılımın olmasını gerektirmektedir. Toprak, emek ve sermayeye ek olarak, insan kaynağı da örgütlerin en önemli kaynaklarından sayılmaktadır. Ekonomik kalkınmaya doğrudan etkisi olduğu için hizmetler sektöründe liderlik tarzının önemi artmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründeki gelişme ve büyüme, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, ulusal ekonominin genel olarak büyümesini sağlamaktadır. Bu nedenle aile işletmeleri sürekliliklerini devam ettirebilmek için bu konuda farklı liderlik tarzlarını kullanarak insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmelidirler. İşletmelerde dönüşümcü liderliğin kullanılması çalışanların moralini artması ile çalışanların performanslarının yükselmesi ile sonuçlanabilir (Saari ve Judge, 2004). Bu nedenle, bu çalışmanın amacı, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektir.

## 2. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Aile işletmelerinin ekonomilerde son derece önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Birçok ülkenin ekonomileri incelendiğinde aile işletmeleri aktif olarak yer almaktadırlar. Dünya

ekonomilerinin hemen hemen her sektöründe bulunan aile şirketleri, dünyadaki en yaygın ticari varlık biçimidir. Ancak bunların mülkiyeti, yönetimi ve aile yapısı, onları anlamak ve onlara etkili bir şekilde tavsiyelerde bulunmak için özel bilgi ve beceriler gerektiren bir karmaşıklık yaratır. Önemli bir organizasyon modeli olarak aile şirketleri, Doğu Asya ülkelerindeki işletmelerin üçte ikisinden fazlasını (Claessens ve diğerleri, 2000), Batı Avrupa'daki büyük işletmelerin yaklaşık yüzde 44'ünü (Faccio ve Lang, 2002) ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Standard & Poor 500 endeks şirketlerinin üçte birini kapsamaktadır (Anderson ve Reeb, 2003). Aile şirketi, aile üyelerinin strateji ve ana politikalar üzerinde etkiye sahip olduğu, işi aile içinde tutma niyetini sürdürdüğü, önemli hisse payına sahip olduğu ve yönetim kurulunda yer aldığı işletme türüdür (Holland ve Boulton 1984:21).

Aile şirketleri sadece kurucu aileler için değil, aynı zamanda hem ulusal hem de uluslararası ekonomiler için son derece önem taşımaktadır. Ancak, birçoğu faaliyetlerini sürdürmemektedir. Her yıl bir sonraki nesle aktarılan 100.000 aile şirketinin yaklaşık üçte biri daha sonra başarısızlıkları nedeniyle yaşamını sürdürmemektedir ([vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business](http://vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business))

## **2.1. Aile Şirketlerinin Özellikleri**

Ailenin iki ya da daha fazla üyesinin aktif olarak sahip olunan, işletilen ve yönetilen işletmelerdir. Kurumun unvanı ve prestiji ailenin adı ve itibarı ile gelişim göstermektedir. Aile üyelerinin yaşadığı toplumda bulunan konumları da şirketin konumunu etkiler, aile şirketlerinde yöneticilerin iki önemli görevi bulunmaktadır. Birincisi işletmenin başarılı olabilmesi için işletmenin uzun ömürlü olması için çalışmaktır. Böylece, gelecek nesillere aktarılması, ikincisi ise işletmenin varlığını sadece kendilerine değil çocuklarına aktarılır (Uslu, 2011).

Aile işletmelerinin bazı ortak özellikleri vardır. (Akdoğan, 2012; Başkurt, 2016; Tuncel, 2011);

- İş ortakları her zaman iş içindeki tüm inisiyatifleri kontrol etmek isterler.
- Faaliyetler, işletmeyi kuran kişinin bireysel değerlendirmesiyle şekillenir.
- İş ortakları, iç raporlama ve bilgi alma süreçlerinde mevcut bilgi sistemlerini kullanmak yerine, kan bağı olan kişilerden bilgi alma eğilimindedir.
- İşletmenin idari ve operasyonel görev tanımlamaları çoğunlukla olarak belirsizdir.
- Aile bireyleri arasındaki doğabilecek rekabet ve yönetimsel sorunlar, işletmenin faaliyet süreçlerini doğrudan etkilenir.

- Ailenin inanç ve değerleri işletme içinde etkisini göstermektedir.

## **2.2. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları**

Aile işletmelerinin diğer şirket türleriyle karşılaştırıldığında aile şirketlerini ön plana çıkaran bazı avantajları olduğunu söylemek mümkündür. Aile şirketlerinin avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- **Ortak Değerler-** Ailede, işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda aynı ahlak ve inançlar muhtemelen ortak değerler olmaktadır. Bu işletmeye ekstra bir amaç ve gurur duygusu ve piyasa için rekabet avantajı sağlamaktadır.
- **Güçlü taahhüt-** kalıcı bir aile şirketi kurmak, onu başarıya ulaştırmak için gereken fazla mesai ve çabanın daha fazla harcaması anlamına gelmektedir. Ailenin, çalışma saatlerine daha esnek bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini mümkün kılmaktadır.
- **Sadakat-** güçlü kişisel bağlar, aile üyelerinin zor zamanlarda bir arada kalabileceği ve iş başarısı için gereken kararlılığı göstermesi anlamına gelmektedir.
- **İstikrar:** Gelecek nesillere aktarabilme misyonu, büyüme ve başarı için gereken uzun vadeli düşünmeyi teşvik eder.
- **Azalan maliyetler,** aile üyeleri, işletmenin sürekliliği anlamında finansal fedakarlıklar yapmaya istekli kılar. Örneğin, işletmeye daha uzun vadede yardımcı olmak için fon kurumlarından daha düşük finansal maliyet veya firmanın nakit krizi yaşanan dönemlerde anapara ve faiz ödemelerini ertelemek firmayı maliyet açısından oldukça rahatlatmaktadır. Bunun yanında, yakın aile üyelerini çalıştırılması dışarıdan istihdam edilen işgörenlere ödenen transfer ücretleri veya diğer giderlerin ödemelerinde tasarruf sağlaması ile düşük maliyetleri sağlamaktadır.

Aile şirketlerinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Yöneticiler, aile üyelerinin yeteneklerini ve özelliklerinden görmezden gelerek işe alım yaparak zayıf noktaları görmezden gelebilirler. Özellikle kilit noktalar olarak adlandırılan önemli pozisyonlara getirilen yöneticilerin emrinde çalışmak zorunda olan, herhangi bir beceri veya deneyim gözetilmeksizin, herhangi bir beceri veya deneyim gözetilmeksizin, sorun teşkil eden bir durum olduğu söylenebilir. Aile işletmelerinin önemli bir özelliği olan örgüt iklimi olarak uyum, bireyler arasında oluşabilecek rekabet nedeniyle ters etki yaparak şirkete zarar verebilmektedir. Aile işletmelerinin en büyük dezavantajı, yetenekli ve profesyonel yöneticilerin aile şirketinde kariyer yapma imkanlarının olmaması nedeniyle sorumluluk almamaları ve yeni iş arayışları içinde olmalarıdır.

### **2.3. Aile Şirketlerinde Yönetim**

Aile işletmelerinde yönetim farklı türdeki şirketlerle karşılaştırıldığında farklılık göstermektedir. Bunun nedeni aile içinde var olan duygusallık işletmenin yönetimine de yansımaktadır.

#### **2.3.1. Merkezi Yönetim**

İşletme sahibi yönetimde söz sahibi olmaktadır. Bu yönetim biçiminde yönetim babadan oğula aktarılarak sürmektedir. Kurumun en kıdemli üyesi olan şirketin üst yöneticisi, şirketle ilgili tüm detayları bilir ve nihai karar merciidir (Perez-González, F., 2006:1595). Yönetici pozisyonundaki kişiler bazen görmezden gelinebilmekte ve kurucunun işle ilgili sorunlarla ilgilenmesi yönetici pozisyonlarında yaptırım gücüne zarar verebilmektedir (Barnes, L. B.ve Hershon, S. A. (1976):105–114).

#### **2.3.2. Katılımcı Yönetim**

Çalışan katılımı veya katılımcı karar alma olarak da bilinen katılımcı yönetim, sorunların analizinde, stratejilerin geliştirilmesinde ve çözümlerin uygulanmasında bir organizasyonun her seviyesindeki paydaşların katılımını teşvik eder. Çalışanların fikir ve önerilerini dikkate ve saygıyla ele alan yönetimi de içermektedir. Örgütün astlarından bilgi toplanır ve bu arada daha üst seviyelerde tanımlanan stratejileri aşağı doğru eylemlere dönüştürülür (Fenton-O'Creevy, M. 1998:67–68). Çalışanlar, hedef belirleme, iş programlarını belirleme, önerilerde bulunma gibi faaliyetlere katılarak firmanın karar alma sürecine katılmaya davet edilir. Katılımcı yönetimin en kapsamlı biçimi, bir şirketin doğrudan çalışan sahipliği şeklinde yorumlanabilir (Sumukadas, N. Ve R. Sawhney,2004)

### **2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim Meseleleri**

İşletmelerde sektör ne olursa olsun her işletme zaman zaman çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Sermayenin güvence altına alınması, yetenek kazanımı, ekip çalışmaları, nakit akışı sorunları, artan rekabet, piyasa dalgalanmaları, tüketici harcamaları ve tüketici davranış değişiklikleri ile ilgili sorunlarla mücadele etmek durumunda kalabilirler.

- **Planlama ilişkin problemler:** Sezgiyi veya tecrübeyi temel alan yönetim uygulaması, şirketler için hayati önem taşıyan yönetimin fonksiyonlarından planlama aşaması atlanarak işletmenin geleceğinin riske atılmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde planlama aşamasında gözlenen problemlerinden sayılan yöneticilerin iş hayatının başında sorumluluklarını diğer yöneticilere bırakmak istememeleri ve şirketi bir sonraki nesle devretme planlarını hayata geçirmemelerine

zemin hazırlamaktadır. Aile şirketi yöneticilerinin gelecekte şirketi yönetecek kişiyi belirleme konusunda isteksiz olmaları, uzun vadede şirketin varlığını riske atabilir.

- **Organizasyonel problemler:** Örgütlenme, planlanan hedeflere ulaşmak için insan gücü, araç, gereç ve benzeri kaynakların bulunması ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenli bir şekilde belirlenmesi ile oluşmaktadır. Organizasyonların odak noktası, organizasyon yapısının şekillendirilmesi ve görevlerin vizyon ve misyonlarına göre dağıtılmasıdır. Fakat aile işletmelerinde otoriter yönetim şekli nedeniyle iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağıtımı sağlıklı olarak yapılamamaktadır. Organizasyon şeması veya aile anayasanın olmaması, iş bölümü ve görevlerde belirsizlik olduğu görülebilir. Aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri aile bireylerinin tercihi ve nepotizm denilen davranıştır. Nepotizm, bir iş liderinin aile üyesi olmayan bir üyeye kıyasla bir aile üyesini işe almaya öncelik verdiği özel bir adam kayırma biçimidir. İş etiğinde kesinlikle tartışmalı bir konu olsa da aile üyelerini istihdam etmek doğası gereği etik dışı değildir. İşin doğası gereği, istihdam standartları ve politikadaki tutarlılık, adam kayırmanın etik yapısını etkilemektedir. (Bellow,A., 2004:14).

- **Koordinasyon ilişkin problemler;** koordinasyon, planlama, örgütlenme, yönlendirme, çalışanın eğitimi ve kontrol gibi unsurların bir bileşimi olan yönetimin fonksiyonlarının bu uygulamalarının eksiksiz yerine getirilmesi olarak açıklanabilir.

- **Kontrol ve Denetime ilişkin problemler;** şirketin başarısı, planlanan hedeflere hangi ölçüde yerine getirebildiği ile ölçülür. Daha önce hedeflenmiş standartlarla gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması amacıyla yapılan kontrol dört bölümden oluşmaktadır. İlk olarak hedefler, planlar ve politikalar çerçevesinde standartlar ve bunların sonuçlarını gerekçeleriyle beraber uygulamaların beklentileri belirlenir. İkinci bölümde gerçekleştirilen uygulamaların değerlendirilmesi gerekmektedir. Üçüncü bölümde mevcut faaliyetlerin sonuçları önceden belirlenmiş standartlarla ölçülür. Son olarak standart dışı olan faaliyetlerden hangileri için düzeltmenin nasıl yapılacağına karar verilmektedir.

- **İşgörenler ile İstihdama ilişkin problemler;** aile işletmelerinde temel sorunlardan biri aile bireylerine eşit eğitim fırsatlarının verilip verilmemesi, şirkette çalışacak liderler yetiştirilmemesidir.

- **Finansmana ilişkin problemler;** işletmelerin fon ihtiyaçlarında finansal kaynakların sağlanması önemli bir konudur. Nedeni ise; aile şirketleri sermayelerini aile üyelerinden sağlar. Aile şirketlerinde, işletmenin sahibi genellikle finansal yönetimde karar veren mercidir.

### **3.LİDERLİK KAVRAMI**

Lider ifadesi ilk defa İngiliz dilbilimci Samuel Johnson tarafından hazırlanan sözlükte adı geçmektedir. Samuel Johnson 'a göre lider, "kaptan, komutan, önde giden kişidir" (İbicioğlu vd., 2009).

#### **3.1. Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzı, liderin yönlendirme, yönetimin fonksiyonlarını yerine getirme ve insanları motivasyonunu yükseltme yaklaşımıdır. 1939 yılında psikolog Kurt Lewin ve ekibi, üç temel liderlik tarzı olduğunu öne sürmüşlerdir: Bunlar; Otoriter (Otokratik), Katılımcı (Demokratik) ve Temsil Edici (Laissez-Faire).

##### **• Otokratik (Otoritatif) Liderlik**

Tüm süreçler katı kurallar ve prosedürler altında çalışır, yaratıcılık ve özgür düşünme bir öncelik olarak sayılmaz. Kararların çoğu birey tarafından verildiği için liderin yetkinlikleri son derece önemlidir. Grup üyelerinin liderlik pozisyonlarında olmalarına izin verilmez, bu nedenle tüm yetkiler otoriter lidere aittir. Otoriter liderlik, astlarına mutlak otorite ve kontrol uygulamalarını yerine getirmektedir. Otoriter liderler, astlarının kendi isteklerine anlaşmazlık olmadan uymalarını ve katı ve merkezi bir hiyerarşiyi kabul edip saygı duyacak şekilde sosyalleşmelerini beklemektedirler (Farh, J. ve Cheng, B. S. ,2000). Otokratik liderliğin sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz;

- Otoriter liderler, takipçilerinin başarıya katkılarını görmezden gelme ve başarısızlığı takipçilerine yükleme eğiliminde olmaktadır (Farh ve Cheng 2000). Bu davranışlar, astların öz değerlendirmelerini büyük ölçüde baltalar ve çalışan performansını iyileştirmeye olumsuz etkilemektedir.

- Otoriter liderlik tarzına sahip liderlerin, güç mesafesi avantajını korumak ve iyi bir imaj yaratmak ve sürdürmek için bilgiyi kontrol etmesi ve manipüle etmesidir (Farh ve Cheng 2000). Bu tür davranışlar, astlar için kötü bir örnek teşkil etmektedir ve çalışan performansını iyileştirmeye olumsuz etkilemektedir (Chen ve diğerleri, 2018).

- Otoriter liderlik tarzına sahip liderler, performansın yüksek önemine güçlü bir şekilde odaklanmaktadır. Astların yüksek performans peşinde koşmaları ve rakipleri geride bırakmaları konusunda baskı uygulanır. Astlar istenen hedefe ulaşamazlarsa, liderler mobing uygulamaktadırlar (Farh ve Cheng 2000). Liderlerin yüksek performansa ve olası ciddi sonuçlara

yaptığı vurgu, astların korku duygusunu artırır, bu durum da performansın olumsuz etkiyebilmektedir (Guo ve diğerleri, 2018:219).

Otokratik liderliğin en önemli avantajları şunlardır:

- Karar verme; otokratik liderliğin en önemli faydalarından biri olan hızlı karar vermeyi sağlar. Daha hızlı karar verme, kurumsal hedeflere ulaşmanın anahtarıdır. Daha az yönetim hiyerarşisi ve buna bağlı olarak da daha az geri bildirim, ekipte hızlı karar vermeyi kolaylaştırır.
- İletişim; İletişim, bilgiyi bir kişiden diğerine aktarmanın sistematik sürecidir. Bazen orijinal talimat, karmaşık ve çoklu iletişim kanalları içinde kaybolabilir. Otokratik liderlik, bu sorunu ortadan kaldırmak için her zaman tek yönlü iletişimi teşvik eder. Lider, tanımlanmış rolleri ve çalışma modellerini çalışanlarla paylaşır. Ayrıca, talimatlar doğrudan çalışanlarla paylaşılması otokratik liderlik tarzının en büyük avantajlarından sayılabilir.
- Verimliliğe etkisi; daha hızlı karar verme ve hızlı bilgi paylaşımı, ekibin üretkenliğini artırmaya yardımcı olabilir. Bu, otokratik liderlik tarzının çeşitli avantajlarından biridir. Çalışanların, tüm onayları ve verileri zamanında alabilirlerse, kıdemlilerden onay beklemelerine gerek yoktur. Bu süreç, çalışanların performansları üzerinde güçlü ve olumlu bir etki yaratabilir.
- Krizlerin etkili yönetimi; kriz durumdan sorumlu olan tek kişi liderdir. Uzmanlıkları ve deneyimleri kısa vadeli sorunları çözebilir. Ve uzun vadeli meseleler söz konusu olduğunda, otokratik liderler, trafiği hiyerarşiler üzerinden nasıl yönlendireceklerini bilmektedirler. Otokratik liderliğin bu faydaları, ekibi hızla krizden çıkmasında büyük avantaj sağlayabilir.
- Çalışan stresi açısından önemi; otokratik liderlerin emir veren veya komuta eden kişilikleri vardır. Ekibi kontrol etmek için kural ve düzenlemelerini belirlemelerine rağmen, çalışan stresinin ortadan kaldırılmasında da önemli bir rol oynarlar. Otokratik liderler geminin kaptanı gibidir. Her kriz veya karar onların omuzlarındadır. Ve sonuçlardan sorumludurlar. Öte yandan, talimatlara uymaktan ve bu talimatları zamanında yerine getirmekten çalışanlar sorumludur. Bu sistem çalışanları stresten uzak tutar.

## **b) Demokratik Lider**

Demokratik liderlik, grup üyelerini karar alma sürecine dahil eden çok açık bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik katılımcı liderlik olarak da bilinir. Tüm örgüt üyelerinin karar verme sürecine katılmasına izin verme eylemidir. Demokratik liderliğin temel özellikleri şunlardır:



- Grup üyelerini fikirlerini paylaşmaya teşvik etme: Lider, astlarından işle ilgili girdi vermelerini istemektedir.
- Grup üyelerini bağlı hissettirmek: Lider, üyeleri kararlara dahil eder ve onları başkalarını da dahil etmeye teşvik eder.
- Güveni teşvik etme: Lider, astlarının denetim olmaksızın işleri yapabileceklerini hissetmelerini uygulamaktadır.
- Yaratıcılığı ödüllendirmek: Yeni fikirler teşvik edilmektedir ve ödüllendirilir.

Avantajları: Farklı fikirler üyeler arasında kolayca paylaşılmaktadır. Bu liderlik türü oldukça etkili ve üretkendir. Çalışanın işe karşı ilgisi ve motivasyonunda artışlar gözlemlenebilir.

Dezavantajları: Grup arasındaki koordinasyonu sağlamak zordur. Belirli bir konuda hemfikir olmak veya aynı fikirde olmamak iletişim boşluğuna yol açabilir. Vasıfsız çalışanlardan alınacak fikirler yönetimde sorunlara neden olabilir.

- **Tam Serbestlik Taniyan (LaissezFaire) Lider**

Laissez-faire liderliği güvene dayalıdır. Laissez-faire liderinin bakış açısına göre, başarının anahtarı güçlü bir ekip oluşturmak ve ardından yoldan çekilmektir. Fransızcadan çevrilmiş olan laissez-faire, "bırakın" veya "kendi haline bırakın" anlamına gelmektedir. Uygulamada, liderlerin katı politikalar veya prosedürler gerektirmeden sorumlulukları seçtikleri bir şekilde tamamlamayı astlarına bırakmasıdır. Laissez-faire liderliği özellikleri; liderler tüm eğitim ve desteği sağlar, kararlar çalışanlara bırakılır, yapılan hatalarda sorumluluk lidere düşmektedir (Anbazhagan S,2014). Bir projenin başlangıcında yön verebilirler, ancak daha sonra grup üyelerinin işlerini çok az gözetim ile yapmalarına izin verebilirler. Liderliğe bu yaklaşım büyük bir güven gerektirir (Amanchukwu RN,Stanley GJ, Ololube NP,2015:6)

Avantajları;

- Kişisel gelişimi teşvik etmek
- Karar Vermeyi Hızlandırması
- Uzmanlığa Önemsemesi
- Yaratıcılığı Teşvik Etmek

Dezavantajları;

- Ekip üyeleri, onlara yolu gösteren bir lider olmadan başarılı olamadıklarında sorunlar ortaya çıkar.
- Laissez-faire liderliğinde, takımlarının başarısızlıklarının sorumluluğunu almak liderlerin üzerindedir. Maalesef; laissez-faire liderleri bazen hesap verebilirlikten kaçmanın bir yolu olarak bırakınız yapsınlar yaklaşımını kullanabilir ve böylece sorumluluğu tamamen çalışanlarına yükleyebilir. Böyle bir yaklaşım, departman veya bir bütün olarak organizasyon için zararlı olabilir.
- Takımda algılanan ilgi eksikliği
- Kötü zaman yönetimi
- Ekip üyeleri arasında çatışma

### **3.2. Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki**

Liderlik tarzının ve iş memnuniyetinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini anlamak, kritik öneme sahiptir ve bir organizasyonun başarısının ayrılmaz bir parçasıdır. Liderlik tarzının iyi anlaşılması, insan kaynakları yönetiminin desteklenmesinde hayati öneme sahiptir, bu durumda hem bireysel hem de organizasyon olarak liderlerin başarısını belirlemede kilit bir faktör olmaktadır (Dennis W.,1981). Çalışanların iş performansını etkileyen birçok faktör arasında liderlik önemli bir belirleyicidir (Saleem, H.,2015:563). Liderlik, insanlarla çalışma sanatıdır.Çalışanların örgüte bağlılığını ve örgüt üyelerinin örgüte, başarıya ve gelişmeye yönelik kaygılarını ifade ettikleri bir sonraki aşamayı yansıtan davranışlardır. Örgütsel bağlılığın iş performansı ile güçlü ve pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır (Luthans F., 2002).İş performansı ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında; çalışanların örgüte bağlılığını ve örgüt üyelerinin örgüte, başarıya ve gelişmeye yönelik kaygılarını ifade ettikleri bir sonraki aşamayı yansıtan davranışlardır. Örgütsel bağlılığın iş performansı ile güçlü ve pozitif bir ilişkisi bulunmaktadır (Luthans F., 2002: 695).

### **3.3. İş Performansını Etkileyen Bireysel Faktörler**

- **Kişisel sorunlar:** Çalışanların işlerinden beklentileri öncelikle bireysel özellikleri ile ilgilidir. Çalışanın işi ile ilgili beklentileri kişiliği ile ilgili olduğu için performans sağlanmasında çalışanın bireysel özelliklerini birincil etken olarak sayılabilir.
- **Yaş:** Literatür incelendiğinde işgörenin yaş arttıkça işyerinde yapmakta olduğu görevinden duyulan memnuniyet artmaktadır. İş karakteristik teorileri, belirli iş özelliklerinin çalışanları, iş

görevlerini yerine getirirken buldukları içsel tatmin yoluyla motive edeceğini göstermektedir (Hakman ve Oldham, 1976).

- **Cinsiyet:** Yapılan araştırmalar, çalışanların cinsiyetlerine göre farklı iş tatmin düzeylerine sahip olduklarını açıkça ortaya koymaktadır (Bender vd., 2005)
- **Eğitim Seviyesi:** Araştırmacılar, eğitimin performanslarında büyük bir rol oynadığını öne sürmüşlerdir.
- **Zekâ Düzeyi:** Zekâ düzeyinin işe yönelik tutumları etkilediği kadar, onlardan da etkilendiği kabul edilmektedir. Zekâ düzeyi yüksek olan iş görenlerde doyum oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.
- **Kültür:** Çalışanlar kendi koşullarını çevre koşullarıyla karşılaştırma eğilimindedir. Hulin, iş memnuniyetinin bölgedeki refah düzeyi, işsizlik miktarı gibi toplumsal değişkenlerle değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Az gelişmiş toplumlarda, bireylerin mevcut işlerini karşılaştırma fırsatı çok azdır veya hiç yoktur. Bu da iş performansını etkilemektedir (Hulin C. L. (1968).
- **Kariyer:** Çalışanların kariyer gelişimine bağlı olarak daha yüksek ücret ve özerkliğe sahip oldukları, performanslarının da yüksek olduğu görülmektedir.
- **İş tecrübesi:** Yeni işe alınanların yüksek beklentileri nedeniyle iş tatmin düzeyleri düşüktür. Öte yandan iş tecrübesi fazla olan çalışanların bu konuda daha yüksek performans göstermektedirler.

**3.4.Organizasyonel Faktörler:** Yerine getirilen görevde çalışanın diğer çalışanlar tarafından kolay, zor olarak algılanması, işgörene birtakım sorumluluklar üstlenmesi, öğrenmeye olanak sağlaması, ücret, kariyer fırsatları, çalışılan ortamı, iş güvenliği vb. çeşitli faktörler iş memnuniyetini tetikleyen örgütsel faktörlerdir.

**3.3.1. İşin Yapısal Özelliği:** Yüksek düzeyde katılıma sahip çalışanların daha fazla çaba harcadıklarını, çabalarının karşılığında daha fazla ödül aldıklarını ve dolayısıyla iş doyumlarının arttığını belirtmektedir. Bazı araştırmalar, işin içeriğindeki değişim miktarı arttıkça bireylerin tatmin düzeyinin de arttığını öne sürmektedir (Wright ve Davis, 2003)

**3.3.2. İş yükü:** Çalışanlarda çok fazla veya çok az iş yükünün iş performanslarını olumsuz etkilediği, dengeli iş yükünün ise performansı artırıcı yönde etkisi görülmektedir. (Seo, Barrett ve Bartunek, 2004).

**3.3.3. Maaş-Ücret düzeyleri:** Ücret, iş performansını etkileyen özelliklerden sayılmaktadır. Ücretlerin aynı düzeydeki diğer çalışanlarla eşitliği, ücretlerin beklentileri karşılama derecesinden daha önemlidir (Wright ve Davis, 2003).

**3.3.4. Terfi:** Terfiler çalışanın kariyerinin ve yaşamının önemli bir yönüdür ve iş deneyiminin etkiyle performansı etkilemektedir.

**3.3.5. İnsan ilişkileri:** İnsan ilişkileri, diğer insanlarla etkili bir şekilde çalışma becerisi veya yeteneğidir. Motivasyon ve iş tatmini düzeyini en çok etkileyen, çalışanların işyeri ilişkilerinin kalitesidir (Bruce, 2006). İşletme ile iş ortamında meslektaşlarıyla ne kadar iyi ilişki kurdukları, büyük ölçüde hata yapma oranlarını, inovasyon geliştirme düzeylerini ve diğer çalışanlarla iş birliğini, devamsızlıklarını ve nihayetinde işte performanslarını etkilemektedir. Motivasyon ve performans düzeyini en çok etkileyen, çalışanların işyeri ilişkilerinin kalitesidir. Organizasyonla, özellikle de yakın çevreleriyle, yani çoğu durumda meslektaşlarıyla ne kadar iyi ilişki kurdukları, büyük ölçüde hata oranlarını, inovasyon düzeylerini ve diğer çalışanlarla iş birliğini, devamsızlıklarını ve nihayetinde işte ne kadar kaldıklarını etkiler (Minor, E,2013).

**3.3.6. İletişim:** Etkili bir iletişimin olmamasının memnuniyetsizliğe yol açtığını araştırmalarda göstermiştir. Amaç, çalışanları yeni politikalar hakkında bilgilendirme, risklere karşı hazırlanmak, kuruluş genelinde güvenliği sağlamak veya çalışanları dinlemek, etkili iletişim, etkin yönetimin çalışanların performansı açısından önemlidir.

**3.3.7. Çalışan Grubu:** Çalışanların kendilerine benzer tutumlara sahip kişilerle çalışırken daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

**3.3.8. İşletmenin İmajı:** Çalışanlar; sosyoekonomik yapıda söz sahibi bu tür işletmelerde çalışmanın çevre tarafından bir ayrıcalık olarak görüldüğü belirli bir imaja sahip şirketlerde çalışmanın kendilerine sosyal yapı içerisinde bir prestij sağladığına inanırlar. Algılanan bu prestij, çalışana iş performansını sağlayan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

**3.3.9. Çalışma şartları:** Çalışanların uygun fiziksel koşullara sahip güvenli işletmelerde çalışmaktan keyif aldıkları belirtilmektedir. Çalışma ortamı, bir işyerinin fiziksel, coğrafi konumu ve yakın çevresi (hava kalitesi, gürültü seviyesi vb. gibi faktörler dahil) ile bir istihdamla ilişkili avantaj ve faydaları içerir. Çalışma koşulları, çalışma saatleri, stres, güvenlik derecesi veya işyerini etkileyen tehlike gibi durumlar olarak tanımlanır (EIONET, 2012).

**3.3.10.İş güvenliği:** Çalışan güvenliği iklimi algıları genellikle iş tatmini ve bağlılığı ile bağlantılıdır. Başka bir deyişle, işyerlerinde kendilerini güvende hisseden çalışanlar işlerinden daha fazla doyum alması daha iyi performans göstermelerine etken olmaktadır.Çalışan memnuniyeti, tüm İK uzmanlarının temel hedeflerinden biridir. Bunun nedeni, mutlu bir çalışanın sadece elde tutulan bir çalışan değil, markanın elçisi olmasıdır. Mutlu çalışanlar, şirkete ve hedeflerine sadıktır, bu nedenle şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, bağlılık ve yüksek motivasyon göstermek için üstün performans göstermektedirler. (Zohar,2008).

**3.4. Sosyal ve Çevresel Faktörler:** Çalışanlarda kurum içinde olduğu kadar kurum dışındaki sosyal çevresi performanslarında etkisi bulunmaktadır. Aile sosyal çevresinin içinde büyük önem taşır. İşgören çalıştığı işi ile ailesi arasında dengeli bir sistem kurması önemlidir. Bu dengenin kurulamadığı durumlarda, bireyde düşük performans, mesleki stresi yaratabilir.

#### **4.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmamız ile aile şirketlerindeki liderlik biçimlerinin, liderlerin astlarının çalışma alanındaki performanslarındaki etkisi üzerindeki varlığı araştırmaktır. Buna paralel olarak, araştırmayı teorik kısımlarında araştırılan, liderlik biçimleri ile çalışan verimliliği ile ilgili kavramsal çerçeve baz alınarak, İstanbul ilinde bulunan aile işletmelerinde, yöneticilerin liderlik tarzları ve bu tarzlarının uygulamalarında astlarını ne derece etkilediği, çalışan performansında liderlik biçimlerinin etkileri araştırılmıştır.

#### **4.1. Evren ve Çalışmanın Örneklenmesi**

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren aile şirketlerinde görev alan çalışanlarından oluşmaktadır. Bu çerçevede, anket soruları rastgele belirlenen İstanbul faaliyet gösteren 15 aile şirketi seçilmiş ve toplam 250 anket dağıtılmıştır. Anketi yanıtlayan kişi sayısı 187'dir. Anket geri dönüşüm oranları yaklaşık %75'dir. Araştırma bulguları  $\pm$  %10 örnekleme hatası ve %95 güven aralığındadır.

#### **4.2.Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Araştırmada, iki yöntem uygulanmıştır. Birinci yöntem, benzeyen konulara yönelik yapılan teorik literatür araştırılmıştır. Aile şirketleri ve çalışan verimliliği ile ilgili kitap, tez, makaleler araştırılmıştır. Diğer yöntem ise, anket uygulanmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcılara ilişkin demografik sorular, ikinci bölümde astların yöneticilerinin liderlik uygulamalarını ölçmeye yönelik sorular, son bölümde ise astların iş performanslarını değerlendirmek amaçlı sorular

bulunmaktadır. Luthans'tan (1992) uyarlanarak Türkçeye çevrilen (Güney & Zel, Liderlik Anketi, 1997) "Liderlik Anketi" (Leadership Questionary) yararlanılmıştır. Anketin ikinci üçüncü kısımlarda beşli likert ölçeği uygulanmıştır. Araştırmaya kendi isteklerine göre şirket iş görenlerine uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul sanayi odasına kayıtlı aile işletmeleri aranarak, şirket personel sayıları araştırılmış ancak gizlilik prensipleri gereği isimler açıklanmamaktadır.

H1: Çalışanların iş performansı ile demokratik liderlik biçimi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Çalışanların iş performansı ile otokratik liderlik biçimiyle iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Çalışanların iş performansı ile tam katılımcı liderlik biçimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Demokratik liderlik biçimi ile iş performansı üzerinde tesiri bulunmaktadır.

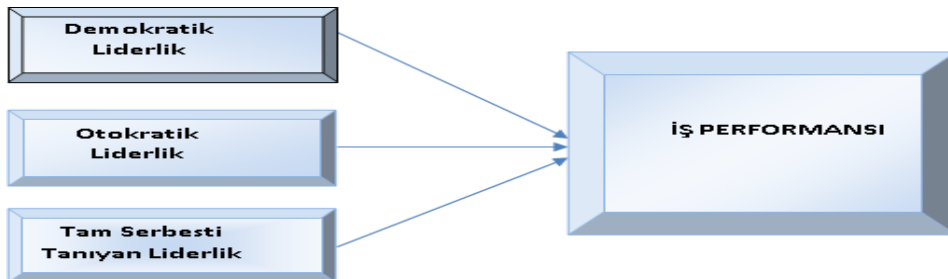
H5: Otokratik liderlik biçiminin iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H6: Tam katılımcı liderlik biçiminin iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır

### **4.3.Araştırmanın Modeli**

Çalışmamızda aile şirketlerinde uygulanan farklı liderlik biçimlerinin çalışanların iş performansı düzeylerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında iş performansına "Demokratik", "Otokratik" ve "Tam serbesti tanıyan" liderlik davranışlarının etkileri incelenmiştir.

**Şekil1:** Araştırmanın Modeli



#### 4.4. Veri Analizi

Araştırma kapsamında aile işletmelerinde işgörenlere yönelik demografik ve likert ölçekli önermelerin istatistiksel analizleri gösterilmektedir. Güvenilirlik analizi, faktör analizi, Kruskal Wallis testi, korelasyon Analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışanların demografik özellikleriyle liderlik biçimleriyle iş performansı arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını analiz amacıyla Kruskal Wallis testinden faydalanılmıştır. Liderlik tarzları ve aralarındaki ilişkiler ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliklerine etkisini analiz etmek amacıyla korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

		<b>F</b>	<b>Yüzdeler</b>
Yaş Aralıkları	18-25	49	24,5
	26-35	41	22,4
	36-45	88	47,4
	46-60	9	5,7
Cinsiyet	Kadın	122	65,2
	Erkek	65	34,8
Eğitim düzeyi	Lise	15	8
	Ön Lisans	27	14,4
	Lisans	127	67,9
	Y.Lisans	13	7
	Doktora	5	2,7
Meslekte Çalışma Yılı	1-5 Yıl	35	18,7
	6-10 Yıl	37	19,8
	11-15 Yıl	60	32,1
	16-20 Yıl	30	16
	20 yıldan fazla	25	13,4
Kurumda Çalışma Yılı	1-5 Yıl	108	57,8
	6-10 Yıl	35	18,7
	11-15 Yıl	10	5,3
	16-20 Yıl	20	10,7
	20 yıldan fazla	14	7,5
Çalışılan Departman	İnsan Kaynakları	30	16
	Muhasebe	56	30
	Finans	22	11,8
	Satış-Pazarlama	15	8
	Sosyal Sorumluluk	2	1,1
	Halkla İlişkiler	11	5,9
	Üretim	27	14,4
	Hukuk	10	5,3
	Ar-Ge	14	7,5
Yöneticinizin Cinsiyeti	Kadın	80	42,8
	Erkek	107	57,2
Yöneticinizin Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	5	2,7
	Lisans	145	77,6
	Lisansüstü	27	14,5
	Doktora	10	5,2

Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı incelendiğinde; ankete katılan 187 işgörenden 49 kişi 18-25 yaş grubunda %24, 26-35 yaş aralığında, %22,4, 36-45 yaş grubunda %88 ve %5,7 ise 46-60 yaş grubundaki çalışanlar bulunmaktadır. Analiz sonucunda en fazla

işgören yaş ortalaması 36-45 yaş aralığında bulunmuştur. Katılımcıların cinsiyet durumları incelendiğinde, 122 kişinin kadın,65 kişinin de Erkek oldukları tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, araştırmanın yapıldığı 187 personelden 15 kişi lise, 27 kişi ön lisans, 127 kişi lisans, 13 kişi yüksek lisans ve 5 kişinin doktora mezunu olarak çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılanlara sektördeki çalışma süreleri sorulmuştur ve alınan cevaplara göre %18,7'si 1-5 yıl arasında mesleki çalışmalarının bulunduğu, %19,8'i 6-10 yıl arasında, %32,1'i ise 11-15 yıl, %16,0'sı 16-20 mesleki çalışmaya sahip olduğunu, %13,4 ise 20 yıldan fazla tecrübeye sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcılara mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri sorulduğunda; %57,8'i 1-5 yıl arasında deneyime sahip olduğunu, %18,7'i 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olduğunu, %5,3'ü ise 11-15 yıl deneyime sahip olduğunu, %10,7'si 16-20 deneyime sahip olduğunu, %7,5'i ise 20 yıldan fazla deneyime sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan çalışılan departman değerlendirmesinde; çalışanlardan %16,0'sı İnsan Kaynakları departmanından, %30,0'u Muhasebe departmanından, %11,8'i Finans departmanından, %8,0 Satış-Pazarlama departmanından, %1,1'i Sosyal Sorumluluk departmanından, %5,9 Halkla İlişkiler departmanından, %14,4'ü Üretim, %5,3'ü Hukuk departmanından ve %7,5 Ar-Ge departmanından anket çalışmamıza katılmıştır. Tablo görüldüğü üzere ankete en çok muhasebe departmanından katılım sağlanmıştır ve onu İnsan kaynakları departmanı izlemektedir. Ankete katılanlara yöneticilerinin cinsiyeti sorulduğunda; %42,8'nin kadın yönetici, %57,2'sinin ise erkek yönetici ile çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan değerlendirme sonucunda, ankete katılan 187 çalışanın yöneticilerinin eğitim durumu araştırıldığında; %2,7'sinin Ön lisans mezunu, %77,6'nın Lisans mezunu, %14,5 Yüksek lisans, %5,2 'nin ise doktora eğitimi olduğu belirlenmiştir.

#### **4.5. Ölçek Analizleri**

Araştırmalarda kullanılan ölçek aracının hatadan arındırılmış olduğu ve ikinci bir analizde kullanılan ölçeğin aynı sonuçları vereceğine duyulan güven duygusu, araştırma ölçeğinin güvenilirliğini oluşturur. Yani güvenilirlik, ölçeğin tekrar kullanılması durumunda aynı kararlılığı göstermesi durumudur. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliğinin sağlanması için alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısı değeri (Ercan ve Kan, 2004);

- $0,00 < x < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 < x < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirlik düzeyi düşük,
- $0,60 < x < 0,80$  ise ölçek güvenilir,
- $0,80 < x < 1,00$  ise ölçek çok güvenilirdir.



**Tablo2:** Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Toplam Önerme
0,79	39

Anketimizde kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa sayısı  $0,60 < x < 0,80$  aralığında, Cronbach Alfa sayısı; + 0,790 çıkmıştır. Güvenirlilik Analizinde de görüldüğü gibi yapmış olduğumuz araştırmanın sonucu ile araştırma ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** Çalışanlarda Liderlik Tarzları Algılama Seviyeleri ve Genel Ortalamaları

Anket Soruları	N	Ort.	Std.Hata
1-Demokratik Lider	187	3,9214	0,696178
2-Otokratik Lider	187	3,6371	0,656532
3-Tam Serbesti Taniyan Lider	187	3,0761	0,86087
4-İş Performansı	187	4,1164	0,06467

Tablo 3' de ankete katılan işgörenlere üç liderlik tarzını ölçmek nedeniyle belirlenmiştir. Çalışanlarda Liderlik Tarzları Algılama Seviyeleri ve Genel Ortalamalarında görüldüğü üzere işgörenlerin büyük bir kısmı (3.9214), demokratik liderlik tarzını benimseyen liderlerle görev yapmaktadır. Otokratik lider (3.6371) ve tam serbesti taniyan lider (3.0761) şeklinde devam etmektedir. Tüm bunlara göre yöneticilerin astlarına karşı gösterdikleri liderlik biçimlerinin orta dereceli etki göstermektedir.

**Tablo 4.** Araştırma ölçek/boyutlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi

Ölçek/boyut	Statistic	df	p
1-Demokratik Lider	0,097	187	0
2-Otokratik Lider	0,096	187	0
3-Tam Serbesti Taniyan Lider	0,101	187	0
4-İş Performansı	0,082	187	0,004

Araştırma ölçek/boyutlarının normal dağılıma uygunluğunu Kolmogorov-smirnov testi ile incelenerek elde edilen bulgular tablo 4'te verilmiştir. Test bulgularına göre incelenen dört boyutun da normal dağılıma uygun olmadığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak demografik değişkenler bakımından incelemede parametrik olmayan test (Kruskal Wallis, Mann Whitney U) yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 5:** Katılımcıların İş Performansına Verdikleri Cevapların Düzeyi ve Genel Ortalamaları

Anket Soruları	N	Ort.	Std. Hata
1-Görev tanımındaki işleri her zaman ve her şartta yerine getirmek	187	4,8206	0,8943
2-İşin gerektirdiği bütün sorumlulukları üstlenmek	187	4,2872	1,1485
3-Görevleri yerine getirirken genellikle başarısız olmak	187	4,1927	1,1881
4-Yapmakla yükümlü olunan hiçbir işi ihmal etmemek	187	4,1934	1,0951
5-İşin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini yerine getirme	187	4,2938	0,9859
Ortalama İş Performansı	187	4,2495	0,7572

Tablo 5’de görüldüğü gibi işgörenlerin iş performanslarında orta dereceli etki görülmektedir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Yaşları ve Demokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

Yaş	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
18-25	49	103,32	1,385	3	,704
26-35	41	95,03			
36-45	88	90,10			
46-60	9	90,06			
<b>Toplam</b>	187				

Yapılan analiz sonucunda sigma değerinin 0,05 değerinden büyük olduğu gözlenmiş ( $p=0,704$ ), ankete katılanların yaşları ve demokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark olmadığı görülmüştür.

**Tablo 7:** Katılımcıların Yaşları ve Otokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

Yaş	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
18-25	49	96,22	2,004	3	,541
26-35	41	103,42			
36-45	88	96,64			
46-60	9	69,55			
<b>Toplam</b>	187				

Çalışmaya katılanların yaşları ve otokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark gözlenmemiştir ( $p=0,541$ ).

**Tablo 8:** Katılımcıların Yaşları ve Tam Katılımcı Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

Yaş	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
18-25	49	106,51	4,314	3	,253
26-35	41	102,21			
36-45	88	92,25			
46-60	9	72,14			
<b>Toplam</b>	187				

Katılımcıların yaşları ile tam katılımcı liderlik tarzı arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır (p=0,253).

**Tablo 9:** Katılımcıların Yaşları ve İş Performansı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

Yaş	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi- Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
18-25	49	107,87	9,037	3	,030 *
26-35	41	96,15			
36-45	88	86,25			
46-60	9	123,54			
<b>Toplam</b>	187				

\*p<0,05

Araştırmada sigma değerinin 0,05 değerinden küçük değer bulunmuş (p=0,030), ankete katılanların yaşları ile iş performansları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 46 -60 yaşlarında bulunan işgörenlerde en yüksek iş performansını gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bundan sonra 18-25 yaş gurubunda bulunan çalışanların en yüksek iş performansını göstermektedir. Yaşı ileri çalışanların yüksek iş performansı sergilemelerinin nedeni, örgütsel vatandaşlığa bağlı olarak çalışanların işyerlerinden memnun olmaları ve kendilerini işletmelerinin aile bireyleri gibi düşünmelerindedir.

**Tablo 10:** Çalışanların Eğitim Durumları ile Demokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

Eğitim Durumu	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Lise	15	22,52	27,164	4	,000 *
Ön Lisans	27	83,51			
Lisans	127	130,22			
Y.Lisans	13	93,45			
Doktora	5	110,22			
<b>Toplam</b>	187				

<0,05

Yapılan anket ile sigma değerinin 0,05 değerinin altında bulunmuş (p=0,000), ankete katılanların eğitim durumları ile demokratik liderlik tarzı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesindeki çalışanlarda demokratik liderlik tarzının diğer eğitim düzeyinde bulunan çalışanlarla kıyaslandığında daha yüksek değer belirlenmiştir. Bu yüksekliğin sebebi olarak; çalışanların aldıkları eğitime bağlı olarak liderlik tarzlarını bilmeleri ve bu bilgileri doğrultusunda işletmelerinde hayata geçirmeleri olarak açıklanabilir.

**Tablo 11:** Çalışanların Eğitim Durumları ile Otokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi(df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Lise	15	77,07	4,737	4	0,301
Ön Lisans	27	91,24			
Lisans	127	97,42			
Y.Lisans	13	119,81			
Doktora	5	107,23			
Toplam	187				

Çalışanların eğitim seviyeleri ve otokratik liderlik biçimi arasında herhangi bir fark bulunmamıştır (p=0,301).

**Tablo 12:** Çalışanların Eğitim Durumları ile Tam Katılımcı Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

EĞİTİMDURUMU	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi- Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Lise	15	58,22	7,511	4	,110
Ön Lisans	27	93,45			
Lisans	127	101,68			
Y.Lisans	13	102,53			
Doktora	5	111,87			
Toplam	187				

Katılımcıların eğitim seviyeleri ile tam katılımcı liderlik biçimi arasında herhangi bir fark bulunmamıştır (p=0,110).

**Tablo 13:** Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Performansı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi- Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
Lise	15	28,35	22,338	4	,000*
Ön Lisans	27	103,68			
Lisans	127	96,60			
Y.Lisans	13	103,42			
Doktora	5	123,12			
Toplam	187				

p< 0,05

Analiz ile sigma değerinin 0,05 değerinin altında değer bulunmuş (p=0,000), çalışanların eğitim seviyeleriyle iş performansları arasında anlamlı farklılık görülmemektedir. Doktora seviyesinde

bulunan personelin iş performansının en yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni eğitim seviyesine bağlı paralel olarak ve yüksek öğrenim alan çalışanların işlerinden daha yüksek performansı için gayret göstermeleri neden olarak gösterilebilir.

**Tablo 14:** Çalışanların Buldukları Departmanları ile Demokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

ÇALIŞILAN DEPARTMAN	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
İnsan Kaynakları	30	98,44	7,200	7	,348
Muhasebe	56	114,42			
Finans	22	92,64			
Satış-Pazarlama	15	122,63			
Sosyal Sorumluluk	2	85,00			
Halkla İlişkiler	11	101,03			
Üretim	27	86,34			
Hukuk	10	87,57			
Ar-Ge	14	80,42			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

Çalışanların görev aldıkları departman ve demokratik liderlik tarzı arasında bir fark görülmemiştir (p=0,348).

**Tablo 15:** Çalışanların Departmanları ile Otokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

ÇALIŞILAN DEPARTMAN	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
İnsan Kaynakları	30	112,56	7,520	7	,362
Muhasebe	56	89,29			
Finans	22	89,08			
Satış-Pazarlama	15	103,94			
Sosyal Sorumluluk	2	170,00			
Halkla İlişkiler	11	94,96			
Üretim	27	91,23			
Hukuk	10	104,88			
Ar-Ge	14	75,88			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

Çalışanların buldukları departman ve otokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark görülmemektedir (p=0,362).

**Tablo 16:** Çalışanların Buldukları Departmanları ile Tam Katılımcı Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

ÇALIŞILAN DEPARTMAN	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
İnsan Kaynakları	30	85,56	6,740	7	,104
Muhasebe	56	88,29			
Finans	22	102,65			
Satış-Pazarlama	15	165,00			
Sosyal Sorumluluk	2	173,00			
Halkla İlişkiler	11	91,26			
Üretim	27	94,23			
Hukuk	10	74,88			
Ar-Ge	14	65,88			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

Çalışanların buldukları departman ve otokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır (p=0,104).

**Tablo 17:** Çalışanların Buldukları Departmanları ile İş Performansı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

ÇALIŞILAN DEPARTMAN	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
İnsan Kaynakları	30	96,04	6,740	7	,104
Muhasebe	56	111,57			
Finans	22	101,71			
Satış-Pazarlama	15	94,71			
Sosyal Sorumluluk	2	136,61			
Halkla İlişkiler	11	85,50			
Üretim	27	92,89			
Hukuk	10	79,41			
Ar-Ge	14	55,41			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

Çalışanların buldukları departman ve otokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır (p=0,244).

**Tablo 18:** Çalışanların Mesleki Deneyimi İle Demokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

MESLEKİ DENEYİM	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
1-5 Yıl	35	89,87	8,845	4	,060
6-10 Yıl	37	93,25			
11-15 Yıl	60	106,63			
16-20 Yıl	30	131,94			
20 yıldan fazla	25	162,50			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

Çalışanların buldukları departman ve otokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır (p=0,060).

**Tablo 19:** Çalışanların Mesleki Deneyimi ile Otokratik Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

MESLEKİ DENEYİM	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
1-5 Yıl	35	88,87	8,908	4	,063
6-10 Yıl	37	93,25			
11-15 Yıl	60	103,63			
16-20 Yıl	30	129,94			
20 yıldan fazla	25	152,60			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

Çalışanların buldukları departman ve otokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır (p=0,063).

**Tablo 20:** Çalışanların Mesleki Deneyimi ile Tam Katılımcı Liderlik Tarzı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

MESLEKİ DENEYİM	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi-Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
1-5 Yıl	35	96,70	21,053	4	,000*
6-10 Yıl	37	74,53			
11-15 Yıl	60	92,50			
16-20 Yıl	30	145,09			
20 yıldan fazla	25	162,00			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

\*p < 0,05

Ölçüm sonucunda sigma değerinin 0,05 değerinin altında bir değer bulunmuştur (p=0,000), çalışanların mesleki tecrübeleriyle tam katılımcı liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. 20 yıl ve üstü ve 16-20 yıl arasında mesleki tecrübeli çalışanların tam katılımcı liderlik tarzını yüksek bir biçimde benimsemeleri görülmektedir. Mesleki tecrübeleri daha düşük

olan işgörenlerin tam katılımcı liderlik tarzını mesleki deneyimi daha fazla olan çalışanlar ile karşılaştırıldığında diğer gruba göre az benimsedikleri bulunmuştur. Daha fazla mesleki tecrübeye sahip olan çalışanların tam katılımcı liderlik tarzını benimsemesinin nedeni mesleki tecrübelerinin bu bireylerin yaşadığı deneyim ve Tam katılımcı liderlik biçimini çok iyi anlamalarında ve deneyimlemelerinden kaynaklı olduğu şeklinde açıklanabilir.

**Tablo 21:** Katılımcıların Mesleki Deneyimi ile İş Performansı Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi

MESLEKİ DENEYİM.	N	Ortalama Sırası (MeanRanks)	Chi- Square	Serbestlik Dercesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (P)
1-5 Yıl	35	91,23	7,510	4	,104
6-10 Yıl	37	88,60			
11-15 Yıl	60	103,23			
16-20 Yıl	30	127,56			
20 yıldan fazla	25	170,50			
<b>Toplam</b>	<b>187</b>				

Çalışanların buldukları departman ve otokratik liderlik tarzı arasında herhangi bir fark görülmemiştir(p=0,104).

**Tablo 22:** Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Katılımcı Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Tablosu

	1		2		3		4	
	R	P	R	P	R	P	R	P
<b>Demokratik Liderlik (1)</b>			-,326**	,000*	,533**	,000*	,389**	,000*
<b>Otokratik Liderlik (2)</b>	-,326**	,000*			-,219**	,001*	,166**	,013*
<b>Tam Katılımcı Liderlik (3)</b>	-,533**	,000*	-,219**	,001*			,134**	,087
<b>İş Performansı (4)</b>	-,389**	,000*	,166**	,013*	,134**	,087		

\*p<0,05

Tablo22’de demokratik liderlik ve otokratik liderlik arasında düşük derecede negatif yönlü (-0,326) bir ilişki, demokratik liderlikle tam katılımcı liderlik arasında da istatistiksel olarak orta derecede pozitif yönlü (0,533) etki olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik ile iş performansı arasında düşük derecede anlamlı ve pozitif ilişki (0,389) olduğu bulunmuş ve Çalışanların iş performansı ile demokratik liderlik biçimi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiştir. Otokratik liderlik ile tam katılımcı liderlik arasında düşük derecede anlamlı ve negatif yönlü (-0,219), otokratik liderlik ile iş performansı arasında düşük derecede anlamlı ve pozitif yönlü (0,166) ilişkinin bulunduğu görülmüş, çalışanların iş performansı ile otokratik



liderlik biçimiyle iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak tam katılımcı liderlik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ( $p=0,87$ ) belirlenmiş ve Çalışanların iş performansı ile tam katılımcı liderlik biçimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 23:** Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Katılımcı Liderlik ve İş Verimliliği Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş performansı	Sabit	2,707	7,321	0,000*	12,860	0,000*	0,178
	Demokratik Liderlik	,455	4,876	0,000*			
	Otokratik Liderlik	-,009	-,082	0,937			
	Tam Katılımcı Liderlik	-,132	-1,361	0,188			

\* $p<0,05$

Liderlik biçimleri ile çalışanların iş verimliliklerine etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=12,860$ ;  $p=0,000 <0,05$ ). Tabloda görüldüğü gibi demokratik liderlik tarzının çalışan verimliliğini etkilediği ve açıklayıcılık gücünün orta derecede olduğu görülmüştür ( $\beta= 0,455$ ;  $p=0,000$ ). Otokratik liderlik ve tam katılımcı liderlik tarzlarının ise çalışan verimliliğini etkilenmediği bulunmuştur ( $p=0,937$ ;  $p=0,188$ ). Bu sonuçlara doğrultusunda Demokratik liderlik biçimi ile iş performansı üzerinde tesiri bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiş Otokratik liderlik biçiminin iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır hipotezi ile tam katılımcı liderlik biçiminin iş performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır hipotezleri reddedilmiştir.

## SONUÇ

Aile işletmelerinde faaliyetlerin düzenli devam edilebilmesi tüm departmanların birbirleri ile çalışanlar ile yöneticiler arasında ve çalışanlarla müşteri arasındaki iletişimin düzenli olarak, herhangi bir kesintiye uğramadan devam etmesi gerekmektedir. Aile şirketleri sürekliliğinin devamlılığı insan kaynağına bağlı olarak sağlanabilmektedir. Bu nedenle insan kaynağı aile şirketlerinin atlanılmayacak kadar değerlilik taşımaktadır. Aile işletmeleri, çalışanların iş tatminini yerine getirmek, performanslarını arttırmak ve işletmenin tüm paydaşlarının memnuniyeti için ekip çalışmaları geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar. Bu çalışmalarından çalışanların iş performanslarını değerlendirmek bu performansa göre çalışanların kariyer gelişimlerini

sağlamaları gelmektedir. İşlerinden memnun çalışanların işyerlerinden ayrılma olasılıkları ve devamsızlık oranları daha düşük olmakla beraber, işgörenler yüksek performansa sahiptir (Mangione ve Quinn 1975).

Çalışmamızda; kendi kararlarını alan ve çalışma alanlarına dönük davranış tercih eden otokratik liderlik ve astlarına tam bağımsız karar yetkisi veren tam serbesti tanıyan liderliğin çalışan verimliliğinde etkisi bulunamazken, demokratik liderliğin çalışan verimliliğini pozitif olarak etkilediği sonucu görülmektedir.

Araştırmamız İstanbul ilinde belirli bir kurumsallaşma düzeyine sahip işletmeler üzerinde uygulanarak bulgulara değerlendirilmiştir. Doğal olarak İstanbul ilinin ve katılımcıların iş hayatı kültürlerini yansıtmaktadır. Araştırmanın farklı çalışma kültürüne sahip işkolları ve coğrafi bölgelerde yapılması elde edilen bulguları daha da anlamlı kılacaktır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çok değişkenli doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır. Uygulamalı istatistiksel yöntemlerden bilindiği gibi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırmak için yapısal eşitlik modeli gibi farklı yöntemler de vardır. Bu yöntemlerin kullanılması araştırmaya farklı bir bakış açısı katacaktır.

Araştırmada çalışan performansı üzerinde sadece liderlik tarzlarının etkisi modele dahil edilmiştir. Ancak literatür taramasından ve sektör tecrübelerinden bilindiği gibi çalışan performansı üzerinde etkisi olan farklı değişkenler de mevcuttur. Bu değişkenlere örnek olarak çalışanın demografik değişkenleri (cinsiyet, yaş, eğitim gibi), çalışan bağlılığı, çalışanın tükenmişlik düzeyi verilebilir. Araştırma modeline bu değişkenlerin de katılması liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkisini daha iyi açıklamaya katkısı olacaktır. Sonuç olarak, demokratik liderlik tarzının işgören verimliliğinde pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Ancak, bırakınız yapsınlar liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını bulduk. Bu, son derece seçkin tarzlara sahip liderlerin, doğrudan amirle olan etkileşimlerinde daha belirgin olduğu için çalışan performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle liderler, uzun vadeli başarı elde etmenin yanı sıra, iş performansını en iyi düzeyde elde etmek için uygun liderlik stilini kullanarak yenilikçi stratejiler benimseyebilirler. Bu nedenle, çalışan performansını artırmak için otokratik liderliğin kısa vadede faydalı olduğu ve demokratik liderlik tarzının her zaman ufukta faydalı olduğu sonucuna vardık. Aile şirketlerinde liderlik tarzlarının çalışanların iş

tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmış ve aile şirketlerinde çalışanlarının işlerinden memnun olmalarını isteyen yöneticilere önemli bulgular sunmaktadır.

## **KAYNAKLAR**

Anderson, R. C., Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3):1328.

Akdoğan, A., Oflazer, S. (2012). Aile İşletmelerinde Kurucunun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği. Paper presented at the Aile İşletmeleri V. Kongresi, Kongre Kitabı, 13-14 Nisan İstanbul.

Amanchukwu RN, Stanley GJ, Ololube NP.(2015) A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*,5(1):6.

Anbazhagan S, Kotur BR. Worker productivity, leadership style relationship. *IOSR-JBM*. 2014;16(8):62-70.

Barnes, L. B. , ve Hershon, S. A. (1976) “ Transferring power in the family business”, *Harvard Business Review*, 54(4):s. 105–114).

Başkurt, G. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bellow, A. (2004). *In Praise of Nepotism: A History of Family Enterprise from King David to George W. Bush*. New York: Anchor Books: 14.

Bender, K., Donohue, S., & Heywood, J. (2005), Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3):479-481.

Bruce, F. (2006) *Human Relations and Employee Perception: Recruiting the Best in Class*. London: Oxford

Chen, Z. J., Davison, R. M., Mao, J. Y., & Wang, Z. H. (2018). When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. *Information & Management*, 55(7):840–849.

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

Dennis W. Organ,(1981),*Human Relations*, vol. 34, 7:573-587.

Effendy, Uchjana, ve Onong. (1993). A Study Public Relations comunicologis. Bandung: PT Youth Rosdakarya, :23.

EIONET, 2012, Working conditions, EIONET, Eriřim Adresi: <http://www.eionet.europa.eu/gemet/conceptns=1&cp=9369>.

Faccio, M., Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3):395.

Farh, J. L., ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* :84.

Fenton-O'Creevy, M. 1998. Employee involvement and the middle manager: Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1): 67–68.

Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92:219

Hulin, C. L. (1968). Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 52(2):122–124.

Holland, Phyllis G. & Boulton, William R., 1984. "Balancing the "Family" and the "Business" in family business," *Business Horizons*, Elsevier, vol. 27(2):21.

İbicioğlu, H. Özmen, H. İ. ve Tař, S. (2009). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2)

Luthans f.,(2002)*Journal of Organizational Behavior Journal of Organizational Behavior* ,Vol. 23, No. 6 ,September, :695.

Minor, E (2013) *Human Relations: Strategies for Success 5th (fifth): Paperback: Boston*

Perez-González, F., 2006. Inherited control and firm performance. *American Economic Review* 96 (5):1559).

Saari L.M., Judge T.A., (2004), Employee attitudes and job satisfaction *Human Resource Management*, 43 (4): 395.

Saleem, H.(2015), The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Soc. Behav. Sci.*, 172:563.

Seo, M.-G., Barrett, L., & Bartunek, J. (2004). The Role of Affective Experience in Work Motivation. *Academy of management review*. *Academy of Management*, 29,:423-439.

Sumukadas, N. ve R. Sawhney. "Workforce Agility through Employee Involvement." *IIE Transactions* 36, no. 10 (2004): 1011.

Uslu, M. (2011). *Aile Şirketleri Yönetiminde Devir ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector:The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1): 70-90.

Zohar, 2008D., Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework,*Saf. Sci.*, 46 (3) (2008), : 376-387