AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUCU SENDROMU DENEYİMLERİ: KURUCU SENDROMU ÖLÇEĞİ

Beste YİĞİT
181107110

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Psikoloji Anabilim Dalı
Psikoloji Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Şafak GÜNDÜZ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUCU SENDROMU DENEYİMLERİ: KURUCU SENDROMU ÖLÇEĞİ

Beste YİĞİT
181107110
ORCID:000-0002-0766-6417

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Psikoloji Anabilim Dalı
Psikoloji Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Şafak GÜNDÜZ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Başta tüm sürecimde desteklerini ve emeklerini her zaman hissettiren tez danışmanım Doç. Dr. Şafak Gündüz'e ve akademik danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Mine Türker'e ve destek olan herkese teşekkür ederim.

Tez sürecim boyunca motivasyon desteğimin en büyük kaynağı aileme ayrıca teşekkür ederim.

Beste YİĞİT

Eylül, 2022

ÖZ

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUCU SENDROMU DENEYİMLERİ: KURUCU SENDROMU ÖLÇEĞİ

Beste Yiğit
Yüksek Lisans Tezi
Psikoloji Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Şafak Gündüz
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Bu tez çalışması aile işletmeleri gibi küçük kurumlarda ortaya çıkan ve işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ve işletmenin devamlılığını sağlamak için gerekli olan özelliklerin yitirilmesine sebebiyet veren kurucu sendromunun aile işletmeleri bağlamında incelenmesini hedeflemektedir. Tezin amacı benzer işletmeler için kullanılabilecek bir ölçek geliştirmedir. Geliştirilen ölçek benzer işletmelerin kullanılabilecekleri bir ölçektir. Ülkemizde benzer bir ölçek olmaması nedeniyle bu ölçek geliştirilerek özellikle örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Tez çalışmasının modeli nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan tarama modelidir. Ölçek maddeleri, kurucu sendromunu ile ilgili yapılan ulusal ve uluslararası literatür araştırması sonucunda elde edilen bulgular kullanılarak oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçek 30 katılımcıya sunularak pilot çalışma yapılmıştır. Alınan dönütler ve elde edilen sonuçlar ile ölçek maddeleri revize edilerek son haline getirilmiştir. Kurucu Sendromu Ölçeği olarak isimlendirilen 5'li Likert tipi ölçek son hali ile 31 maddeden oluşmaktadır. Çalışmaya dâhil edilen örneklem için seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tez çalışması ile ilgili bilgiler İstanbul'da ikamet eden bireylere sosyal medya ve e-posta yoluyla iletilmiştir. Gönderilen mesajlara 254 kişiden yanıt gelmiştir. Çalışmanın katılımcıları tez çalışmasında gönüllü olmak istediklerini bildirmişlerdir.

Elde edilen verilerle yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre, ölçeğin güvenilirlik katsayısı yaklaşık 0,70 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör analizi sonucuna göre, araştırma başında oluşturulan 31 sorunun 13 tanesi kurucu sendromu ile yeterince ilişkili bulunmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin son hali 18 maddeden oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucuna göre ölçeğin 4 alt boyutu/faktörü bulunmaktadır. Geliştirilen ölçeğin, kurucu sendromu ile ilgili farklı boyutları ortaya koyan ve ölçen geçerli bir veri

toplama aracı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin gelecek çalışmalara ve örgütsel davranış literatürüne yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kurucu sendromu, aile işletmesi, ölçek geliştirme.

ABSTRACT

FOUNDER'S SYNDROME EXPERIENCES IN FAMILY COMPANIES: FOUNDER'S SYNDROME SCALE

Beste Yiğit
Master Thesis
Psychology Master Program With Thesis
Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Şafak Gündüz
Maltepe University Graduate School, 2022

The aim of the study is to examine the founder syndrome, which occurs in small institutions such as family businesses and causes the loss of the characteristics necessary to meet the customer needs of the businesses and to ensure the continuity of the business, in the context of family businesses. Also, the study aims to develop a scale that can be used for similar companies. The developed scale is a scale that can be used for similar businesses. Because of there is no similar scale in our country the purpose of developing this scale is to contribute organizational behavior literature.

The model of the study is the scanning model, which is one of the quantitative research methods in this context. The scale was created by using the findings obtained national and international literature research on founder syndrome. Afterwards, a pilot study was conducted with 30 individuals with the potential scale. Together with the feedback received and the results obtained, the scale items were revised and finalized. The scale, called the Founder's Syndrome Scale, consists of 31 items. The items were designed as a 5-point Likert scale. Participants evaluated the statements in the scale at 5 levels between Strongly Agree (5) and Strongly Disagree (1) and gave their answers. Random sampling method was used for the sample included in the study. Information about the study was conveyed to individuals live in Istanbul via social media and e-mail. A total of 254 individuals responded to the messages and stated that they wanted to be a volunteer in the study.

According to the results of the study, a total of 4 sub-dimensions/factors emerged. As a result of the factor analysis, 13 of the 31 questions were not sufficiently related, so they were removed from the scale and the final version of the scale consisted of 18 items. As a result of the reliability analysis, the reliability coefficient of the scale was calculated as

approximately 0.70. As a result, it was determined that the scale developed because of this study is a data collection tool that reveals, and measures different dimensions related to the founder syndrome. The scale can be used in future studies to identify different characteristics of founder syndrome in similar businesses. Thus, this study will take its place in the literature of organizational behavior.

Keywords: Founder's syndrome, family company, scale development.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI i

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ii

TEŞEKKÜR iii

ÖZ iv

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLAR LİSTESİ xi

ŞEKİLLER LİSTESİ xii

KISALTMALAR xiii

1. GİRİŞ 1

1.1 Problem 1

1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi 2

1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları 2

1.4 Tanımlar 2

1.4.1 Mülkiyet (Sahiplik) 2

1.4.2 Psikolojik sahiplik 5

1.4.3 Kurucu sendromu 14

1.4.3.1 Kurucuların temel özellikleri 19

1.4.3.2 Kurucu sendromunun aşılmasına yönelik yöntemler 23

1.4.3.2.1 Kurumsal yönetişim 24
1.4.3.2.2 Liderlik 25
1.4.3.2.3 Katılım 31
1.4.3.2.4 Yetkilendirme 32
1.4.3.2.5 Karar verme ve problem çözme becerileri 33
1.4.3.2.6 Profesyonellik 33
1.4.4 Aile İşletmesi 34
1.4.4.1 Aile işletmeleri özellikleri 39
1.4.4.2 Aile işletmesi çatışmaları 52
1.4.4.3 Başarılı aile işletmeleri örnekleri 56
1.4.5 Ölçek geliştirme 57
2. YÖNTEM 61
2.1 Araştırma Modeli 61
2.2 Evren ve Örneklem 61
2.3 Verilerin Toplanması 61
3. BULGULAR VE YORUM 63
3.1 Sosyodemografik Özellikler ile İlgili Bulgular 63
3.2 Ölçek ile İlgili Bulgular 64
3.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi 67
4. SONUÇ 77
4.1 Özet 77
4.2 Yargı 78

4.3 Öneriler 79

KAYNAKLAR 81

EKLER 100

EK-1 BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU 100

EK-2 AILE SIRKETLERINDE KURUCU SENDROMU OLCEGI 101

EK-3 SOSYODEMOGRAFİK BİLGİ FORMU 102

ÖZGEÇMİŞ 103

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Psikolojik Sahiplik ve Diğer Yapılar ile İlişkileri (Olckers, C., Du Plessis, Y. ,2012). 7
Tablo 2. Kalyoncu ve Üner'in Kurucu Özellikleri..... 21
Tablo 3.Dünyadaki En Önemli Aile İşletmeleri Listesi (AIMSAD, 2019). 37
Tablo 4.Türkiye'deki Önemli Aile İşletmeleri..... 38
Tablo 5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları (Winter, M. ve Fitzgerald, M.,1993)..... 40
Tablo 6.Çalışmaya Dâhil Edilen Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri ve İşletme Özellikleri 63
Tablo 7.Sıralı Faktör Analizi Tablosu..... 65
Tablo 8. Kurucu Sendromu Ölçeği 14. Düzey Keşfedici Faktör Analizi Tablosu 66
Tablo 9. Kurucu Sendromu Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Modeline İlişkin Sonuçları 68
Tablo 10. Kurucu Sendromu Ölçeği 69
Tablo 11. Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri..... 70
Tablo 12. Normallik Varsayımı Analizleri 71
Tablo 13. Cinsiyet Değişkeni T-Test Tablosu 72
Tablo 14. Nesil Değişkeni T-Test Tablosu 74
Tablo 15. Nesil Değişkeni Kruskal Wallis H Analizi 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yazılı Bilgi ve Dokunma İhtiyacının Psikolojik Sahiplik Üzerine Etkisi Modeli (Alkaya ve Devrani, 2018)..... 11
Şekil 2. Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Alan İlişkisi Modeli (Uçar, Z. ,2017). 12
Şekil 3. Kurucu Sendromu ve Büyüme Modeli (Boustani ve Boustani, 2017). 18
Şekil 4.Küresel Doğan İşletmelerin Kurucu Özellikleri (Kalyoncuoglu ve Uner, 2010) 20
Şekil 5. Kurucu Sendromunun Aşılmasına Yönelik Yöntemler (Carman ve Nesbit,2016) 23
Şekil 6.Kurucu Sendromu Ölçeği Çok Faktörlü Modeli 67

KISALTMALAR

AIMSAD **:** Ağaç İşleme Makine Sanayicileri Derneği

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

KOBİ : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

PS : Psikolojik Sahiplik

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket)

OTPS : Organizasyon Temelli Psikolojik Sahiplenme

İTPS : İş Temelli Psikolojik Sahiplen

1. GİRİŞ

1.1 Problem

Kurucu sendromu bir organizasyonun liderlik ihtiyaçları ile liderin bilgi ve becerilerinin uyumsuz olmasıdır (Insaidoo, 2018). Kurucu sendromu kâr amaçlı veya kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda ortaya çıkan önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurucu sendromunun görüldüğü organizasyonlar rakipleri ile mücadele etmekte zorlanır, piyasa koşullarına uyumlu çalışamaz, üretim açısından sorunlar yaşar ve en önemlisi işletme hayata devam edemez sonucunda işletmenin iflas etme olasılığı yükselir. Kurucu sendromunun tespit edilmesi bu anlamda işletmenin geleceği açısından çok önemlidir.

Kurucu sendromunun yaşandığı işletmeler bazı ortak özellikler göstermektedir. Kurucu sendromunun olduğu işletmelerde çalışanların hepsi kurucularının hayat hikâyesini ezbere bilirler (Insaidoo, 2018). İşletmenin yönetim kurulu üyeleri ve çalışanların çoğu aile bireylerinden meydana gelir. İşletme için alınacak önemli kararlar genellikle diğer aile bireylerine danışılarak alınır. Aile bireylerinin fikirleri aileden olmayan çalışanların fikirlerinin önüne geçebilmektedir. Büyük emek ve başarı ile kurulan işletmeler kurucu sendromu ile hasara uğrayabilmektedirler.

Kurucu sendromunun özelikle kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarındaki (STK) durumunu ölçmek için geliştirilen ölçekler bulunmaktadır. Block ve Rosenberg (2002) tarafından geliştirilen bir ölçek kurucu sendromunun bir kurumdaki durumunu ölçmeye yöneliktir (Block ve Rosenberg, 2002). Toplam 24 maddeden oluşan bu ölçek yönetim kurulu üyeleri, güç ve etkiler, yönetim kuruluna katılmalar, grup dinamiği, karar verme süreçleri, sosyal psikoloji, yönetim etkinliği, etkili liderlik ve yönetim kurulu uygulamaları gibi farklı boyutlar içermektedir.

Kurucu sendromu ile ilgili günümüze kadar yeterli sayıda ölçek geliştirilmemesi bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların kurucu sendromunu belirleyecek enstrümana sahip olmadığından ölçüm yapamamalarıyla sebep olmaktadır. Bu nedenle bu güncel çalışma ile kurucu sendromu ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede ölçek, gelecekte kurucu sendromu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterilebilecek ve

kurucu sendromunu belirlemeye yönelik amaçlar içeren çalışmalarda kullanılabilecektir. Ayrıca bu ölçek, organizasyonların kendi içinde kurucu sendromunu belirlemelerine, dolayısıyla problemi çözmelerine de yarar sağlayacaktır.

1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde kurucu sendromunun tespit edilmesi hedefine yönelik bir ölçek geliştirmektir. Daha önce yapılan ilgili çalışmalarda oluşturulan benzer ölçeklerden de (Block ve Rosenberg, 2002; Boustani ve Boustani, 2017) faydalanılarak geliştirilen ölçek ileriki yıllarda ülkemizde yapılacak benzer çalışmalar için kaynak teşkil edecektir. Bu amaç doğrultusunda, literatüre bazı işletmelerde ortaya çıkan kurucu sendromu ile ilgili bilgi toplamada kullanılabilecek bir veri toplama aracı sunulacaktır.

1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Güncel çalışmadan elde edilen bulgular katılımcıların, tez çalışması kapsamında kullanılan sınırlı yöntem, araç ve tekniklerle toplanan bilgiler ile sınırlıdır. Elde edilen veriler de benzer şekilde, belirli istatistiksel analizler ve onların sonuçları ile sınırlıdır. Herhangi bir kontrol mekanizması olmadan, gönüllülük esası ile bireysel cevaplanan anket sorularına katılımcıların verdikleri cevapların ve beyanların doğru olduğu kabul edilmiştir. Tüm dünyadan var olan iş hayatındaki kadın- erkek çalışan sayısı eşitsizliği, çalışmanın bir diğer sınırlılığını ortaya çıkarmaktadır. Veriler, işletmelerden anket yolu ile toplandığı için, işletmelerde ulaşılabilen örneklem erkek baskın bir genel evreni temsil etmektedir. Katılımcıların erkek çoğunlukta olması toplanan verinin genellenebilirliğini etkilemektedir.

1.4 Tanımlar

1.4.1 Mülkiyet (Sahiplik)

Mülkiyet, herhangi bir taşınmaz veya gelirin maliyetinin ve ekonomik değerinin bireyler tarafından sahip olunmasıdır (Aktan, 2018). Mülkiyet ayrıca nesne, arazi, gayrimenkul veya daha önceki devirlerde olduğu gibi köleler dâhil olmak üzere sahiplik ve kontrol durumudur. Mülkiyet kavramı insanlık tarihinde özellikle ekonomik alanda en önemli konulardan ve kavramlardan birisi olmuştur. Bu kapsamda mülkiyet kavramı ilkel topluluklarda görülen toplumsal olayların ve ekonomik üretim ilişkilerin temelinde

bulunan kavramlardan birisi olarak ortaya çıkmıştır (Kılıç ve Demirçelik, 2011). Mülkiyet kavramı çok eski zamanlarda ortaya çıkmış olmasına rağmen zamanla dini, toplumsal, kültürel, sosyal ve ekonomik sebeplerden dolayı anlamsal ve içerik bakımından değişiklikler yaşamıştır. Özellikle kurumların ortaya çıkması ve toplumların sınıflara ayrılması ile mülkiyet kavramının anlamı ve içeriği değişime uğramıştır.

Bilinen ilk sistemli mülkiyet hakları Orta Çağ'da başlamıştır. Mülkiyet hakları ile ilgili Avrupa'daki değişimin en önemli sebepleri Roma İmparatorluğu'nun parçalanması ve sonrasında kıtada kurulan devletlerdir. Roma İmparatorluğu'nda bulunan haklar çok çeşitli kültürlerin ve toplumların bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Ortaçağ düzeninde Roma İmparatorluğu'nun yıkılması ile oluşan boşluk kilise ve din adamları tarafından doldurulus ve din adamlarının dünyevi ve uhrevi olarak egemen olduğu bir düzen kurulmuştur (Yılmaz, 2015). Hristiyan kilisesi bütün Avrupa'da güç kazanmış ve mülkiyet haklarını uzun dönem elinde tutmuştur.

Orta Çağ Avrupa'sında kilise ve feodal yapı olarak adlandırabileceğimiz iki farklı egemen grup bulunmaktaydı. Kilise, Roma İmparatorluğu'nun çökmesi ile ortaya çıkan boşluğu doldurmuştur (Dülger, 2019). Hem sosyal hem ekonomik olarak güçlenen kilise, halkların yönetilmesinde büyük ve aktif bir rol oynamıştır. Daha sonra elinde bulundurduğu güç ile kilise, eğitim gibi halkın kontrolünü sağlayacak alanlarda da öncü ve baskın güç haline gelmiştir (Adams ve ark., 2002). Kiliseye ek olarak Orta Çağ'da Avrupa devletlerinde egemen olan bir diğer güç ise feodal yapıdır. Feodal yapı mülkiyet üzerine kurulu bir sistemi ifade eder. Toprağın mülkiyeti kendisinde olan kişi, toprağı bir başkasına işleterek kazanç sağlamaktadır. Kölelikten farklı olarak toprağı işleyen kişinin de toprağı işleme araçlarının mülkiyetine sahip olmasından ötürü topraktan elde edilenler üzerinde sınırlı bir hakkı vardır. Toprağın mülkiyeti babadan oğula geçmektedir. Kilise ve toprak sahipleri mülkiyet ve kazanç anlamında birbirini destekleyen iki güçtü. Toprak sahiplerinin pek çoğunun kilise mensubu olması, elde edilen gelirin kiliseye aktarılıyor olması dolayısıyla, ekonomik faaliyetlerin sorgulanması istenmezdi. O dönemler kilise kralın da papaya bağlı olması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifade ile, ekonomik ve siyasi gücü elinde bulunduran kilise, dünyevi her şeyin tanrı krallığına yani uhrevi yaratıcıya boyun eğmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yapı siyasal, sosyal ve ekonomik olarak orta çağ Avrupa'sında yönetimde büyük güç sahibi olmuştur. Feodalite

ve kilise Orta Çağ Avrupa'sında özellikle ekonomik, siyasi ve sosyal konularda söz sahibi olmuşlardır (Kılıç ve Demirçelik, 2011).

Avrupa'da başlayan Reform ve Rönesans hareketleri kilise ve feodallerin özellikle 5. ve 9. yüzyıllar (Ülgen, Mirze 2010) arası sürdürdükleri güce karşı toplum eli ile hazırlanmıştır. Reform, özde Hristiyanlığın yeni yorumlarını ve değişimlerini ifade ederken, Rönesans dini olarak kişinin kendini bulması kilisenin hakimiyetinden sıyrılmasını destekleyen yeniden doğuş hareketini ifade etmektedir (Kılıç ve Demirçelik, 2011). Reform hareketleri Avrupa'da 16. yüzyılda kilise toplum arası ilişkilerin düzenlenmesi gerektiğine işaret etmiştir. Yalnızca kilise değil, kral ve feodallerin toplumlara karşı uyguladıkları baskıların kaldırılmasını amaçlamıştır. Martin Luther ve John Calvin mevcut yönetime başkaldırmış, Reform hareketlerini doğurmuş ve iktisadi değişimi hızlandırmışlardır (Aydemir ve Güneş, 2006). Kilisenin fakiri daha fakir kilise ve feodalleri daha zengin hale getiren sisteminin halkı zorlaması ve bunaltması ile yeni fikirler ortaya atılmıştır. Reform hareketlerinin temel dayanak noktası ilah ile kul arasına kilise gibi aracıların girmemesi, kişilerin ilah gördükleri ile bireysel iletişim kurma isteğidir. Rönesans hareketi içinde dine ve uygulanmasına karşı geliştirilen reform hareketi tüm Avrupa'yı aynı güçte etkilememiştir. Dinsel alt üst oluşun görüldüğü Avrupa ülkelerinde, reform hareketleri mülkiyet dağılımını yeniden şekillendirmiştir (Dülger, 2019). Feodalite ile desteklenen kilise malları krallığın eline geçmiştir. Krallık bu malların bazılarını makama ait mal olarak tutarken, diğerlerini satmıştır. Böylelikle kilise mülkiyetinde bulunanlar el değiştirmiştir. Burjuva sınıfının önündeki ekonomik ve mülki engeli kaldırdığı ifade edilen Protestanlık ile desteklenen Reform hareketleri, tarihsel bir sürecin de başlangıcı olmuştur (Çetin, 2002).

Mülkiyet kavramı mevcut çalışma için önemlidir. Kurucu sendromu kurucunun işletme mülkiyeti üzerinden geliştirdiği güç ile bağlantılıdır. Benzer şekilde mevcut çalışmanın ana konu ve amacı aile işletmeleri olduğundan, mülkiyet aile işletmeleri için diğer işletmelere göre daha karmaşık bir yapıdadır. Feodal sistemde olduğu gibi aile işletmelerinde işletmenin mülkiyeti genelde babadan oğula geçer ve ailenin diğer bireyleri ile de paylaşılır. Bu sebeple aile işletmelerinde genel yapı; iş, mülkiyet ve ailenin iç içe geçtiği bir sistem ile tanımlanır (Yolaç ve Doğan, 2011). Aile işletmelerinde mülkiyet kavramı mevcut çalışma için özellikle önemlidir. Aile bireylerinin ve aile

dışından işletme çalışanlarının işletmeye bağlılık duygusu aile işletmelerinin başarısı için önemlidir (Ramos ve ark., 2014). Bağlılık, mülkiyet kavramı ile ilintili olmakla beraber, işletme için bir dizi olumlu ve örgüt yararına sonuçları beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinde sahiplik konusundaki araştırmalara ilgi artmış olsa da aile işletmeleri üzerindeki etkilerini inceleyen az çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle sahiplik kavramından doğan ve işletmeler için önemli olan, psikolojik sahiplik olgusu, organizasyona ve işe dayalı sahipliğin aile işletmelerinde ekstra rol davranışı ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri oldukça önemlidir.

1.4.2 Psikolojik sahiplik

Psikolojik Sahiplik (PS) bireylerin maddi veya maddi olmayan mal veya hizmetleri kendilerininmiş gibi hissetmeleri, tanımlamaları durumu olarak ifade edilmektedir (Pierce ve ark., 2001). Günümüzde yapılan çalışmalar psikolojik sahiplenmenin örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Uçar, 2015).

PS, maddi olabileceği gibi düşünce, fikir veya hizmet gibi soyut şeylere bağlı olmak olarak da açıklanabilir (Yeşil ve ark., 2015). Psikolojik sahiplik bireylerin motivasyonunu artırdığı gibi bireylere ekstra örgütsel rol davranışları kazandırmakta ve onları çalıştıkları kuruma yararlı hale getirmektedir. Psikolojik sahiplik konusunda kuramsal olarak ilk yapılan çalışmalardan birinde Pierce ve arkadaşları (2001) psikolojik sahiplik tanımını, kökenini, ilişkili mekanizmaları ve örgütsel olarak elde edilen çıktıları incelemişlerdir. Araştırmacılar psikolojik sahiplenmenin önemli bir örgütsel fenomen olduğunu belirtseler de bu konudaki örgütsel literatür niceliksel açıdan eksik kalmış gözükmektedir. Az sayı ve çeşitte çalışma yürütülen psikolojik sahiplik olgusu; sosyoloji, felsefe ve psikoloji gibi alanlarca incelenen multidisipliner bir konudur.

Psikolojik sahiplik finansal sahipliğin istenen sonuca ulaşmaması, durumdan beklenen olumlu organizasyonel çıktıların sağlanamaması dolayısıyla bu duruma cevap olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. İşletmede çalışanlara belirli bir yüzdede işletme hissesi verildiği durumlarda, hisseye sahip olan kişinin işletmeye aidiyeti ve performans devamlılığı konusunda birçok araştırma yapılmış araştırmaların sonuçları çoğunlukla birbiriyle uyumlu bulunmamıştır. Bu sebeple, beklenen olumlu psikolojik, sosyal ve davranışsal etkinin nasıl yaratılabileceği düşünülmüştür. Sahiplik, istenen olumlu

sonuçların alınması için yalnızca finansal sahiplikteki gibi nesneyi sahiplenme hakkı ile değil bunun yanında sahiplenen nesne ile ilgili karar verme hakkı ve bilgi erişim hakkını da barındırmalıdır. Çalışan sahipliği üzerine yapılan çalışmalardan birinde, sahipliğin yapısının yanında kişinin bu sahiplikten ne beklediği ve psikolojik sahipliğin sürece etki ettiğinden bahsedilmiştir (Pierce, Rubenfeld ve Morgan, 1991). Yapılan bu çalışma psikolojik sahiplik kavramı için bir dönüm noktası olmuştur, araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Pierce ve arkadaşlarının çalışmasında, psikolojik sahipliğin var olduğu çalışanların işletme için beklenenin üzerinde istekli şekilde farklı rollerde kendilerini gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu ekstra rollerde yer alma davranışı ile psikolojik sahiplik kavramı arasındaki ilişkiyi inceleyen başkaca çalışmalar yapılmıştır (Vandyne, Cummings ve Park, 1995; Vandewalle, Vandyne ve Kostova, 1995). Daha sonrasında psikolojik sahiplenmenin kavramsal tanımını oluşturmak üzere yapılan çalışmada, psikolojik sahipliğin nasıl ortaya çıktığı, kökenleri, kişide psikolojik sahiplik gelişmesi için gerekli mekanizmalar gibi değişkenler incelenmiştir (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001). Psikolojik sahiplik, kişinin içinde bulunduğu ortamdaki sorumlulukları ve davranışları ile bağlantılıdır. Psikolojik sahiplik güdüler ve biçimler yoluyla örgütsel bağlılık ve özdeşleşme gibi kavramlardan ayrılmaktadır. Psikolojik sahipliğin bağlılık, özdeşleşme gibi işletme içerisinde bulunan diğer yapılardan nasıl ayrıştığı Tablo 1'de detaylı verilmiştir.

Tablo 1. Psikolojik Sahiplik ve Diğer Yapılar ile İlişkileri (Olckers, C., Du Plessis, Y. ,2012).

Farklılığın boyutları	**Psikolojik sahiplik**	**Bağlılık**	**Özdeşleşme**	**İçselleştirme**	**Psikolojik güçlendirme**	**İşle bütünleşme**
Yapısal çekirdek	Sahip isteği	Bağlılığı sürdürme arzusu	Kendini tanımlamak için kimliği kullanmak	Paylaşılan amaçlar ve değerler	İçteki role uyum sağlamayı gerçekleştirmek	Bireyin işiyle özdeşleşmesi
Bireye sorulan sorular	Neyin benim olduğunu hissediyorum?	Üyeliğimi sürdürmeli miyim?	Ben neyim?	Neye inanıyorum?	İşteki rolümü şekillendirebilir miyim?	İşim benim için ne derece önemli?
Güdüsel temelleri	Etkililik ve etkinlik Öz kimlik Yuva hissi	Güvenlik Ait olma İnançlar ve değerler	Cezbediciler Yakın ilişki Kendini gerçekleştirme	Haklı olma ihtiyacı İnançlar ve değerler	Öz etkinlik Öz saygı Bilgiye erişim Ödüller	İşin önemi Öz saygıyı tatmin etme
Gelişim	Örgüte benliğini dayatma girişimi	Üyeliğini sürdürme kararı	Yakın ilişki Benzemeye çalışma	Örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesi	Yetkinliğe inanmak Özerklik Çıktılara etki	İşteki psikolojik önem
Durum türü	Bilişsel / duygusal	Duygusal	Bilişsel / algısal	Bilişsel / nesnel	Duygusal / algısal	Duygusal / tutumsal
Sonuçları	Haklar ve sorumluluklar Değişimi teşvik etme veya direnç gösterme Paylaşmayı reddetme	Örgütsel vatandaşlık davranışı İşten ayrılma niyeti Devamlılık	Kalma niyeti Hayal kırıklığı / stres Yabancılaşma Performans Bireyin iyi olma hali	Örgütsel vatandaşlık davranışı İşten ayrılma niyeti Rol davranışı	Etkin rol performansı Konsantrasyon Dirençlilik İnovasyon ve davranış	İçsel motivasyon Kalma niyeti Düşük devamsızlık
Haklar	Bilgilendirme hakkı Sesini duyurma hakkı	-	-	-	Anlamlı iş Bireye erişim Ödüller	Anlamlı iş Yetecek kadar denetim
Sorumluluklar	Yük paylaşımı Sesini aktif ve sorumluluk sahibi olarak duyurma Bilgilendirilme	-	Hayranlık duyulan tutumu sürdürme	Amaç ve değerlerin korunması	Eylemleri beceriklice yerine getirebilme	-

Tablo 1'de Yeşil, Bancar ve Budak (2015) tarafından aktarılan ve Pierce ve diğerleri (2003) tarafından oluşturulan psikolojik sahipliğin diğer yapılarla ilişkileri ve dolayısıyla farklılıkları gösterilmiştir. Farklılıkların boyutları; yapısal çekirdek, bireye sorulan sorular, güdüsel temeller, gelişim, durum türü, sonuçları ve haklar olarak belirlenmiştir. Öte yandan boyutlar ile psikolojik sahiplik, bağlılık, özdeşleşme, içselleştirme, psikolojik güçlendirme ve bütünleşme kavramları karşılaştırılmış ve her bir kavramın diğeri ile karşılaştırılmasından ortaya çıkan sonuçlar özetlenmiştir.

Sahiplik 'kısmi tutum, ikili yaratım, yarı nesne, zihnin parçası, kısmen gerçek' kavramları ile tanımlanmaktadır. Zihinsel durum olarak psikolojik sahiplenme, doğası gereği maddi veya önemsiz mülkiyetlere (masa, bilgisayar, koltuk vb.) sahip olma hedefi veya bireylerin geniş kapsamlı bir parçayı kendilerine ait gibi hissetmeleri (işletmenin misyonu, vizyonu vb.) durumudur. Psikolojik sahiplenmenin esası bir nesneyi sahiplenme veya nesneye psikolojik olarak sahip olma duygusudur. Aynı zamanda psikolojik sahiplenme bireyin nesneyi mülkiyetinin uzantıları olarak hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Pierce ve Kostava, 2001).

Psikolojik sahipliğinin kökenleri psikolojik mülkiyet kavramına dayanmaktadır. Psikolojik sahipliği açıklamak için bu durumun bireye verdiği motivasyonu ve sahipliğin işlevlerini anlamak önemlidir. Psikolojik sahipliğin varlığında genetik yapılar veya beslenme bulunmaktadır. Araştırmacılar insanların sahiplenme güdüsünün insanın doğasında var olduğuna inanmaktadır (Demirkaya ve Simsek, 2014; Porteous, 1976; Yeşil vd., 2015). Birbirinden farklı nesnelere yönelik sahip olma dürtüleri bütün insanlar tarafından sergilenir. Ancak, doğuştan sahip olma içgüdüsü kavramını destekleyen çok fazla kanıt bulunmamaktadır. Sahiplik ve psikolojik sahiplik durumu bazı araştırmacılara göre erken gelişim süreçlerinde öğrenilmektedir (Porteous, 1976). Erken gelişim dönemlerinde kontrol edilebilen nesneler çocuk tarafından kendiliğinin bir parçası olarak görülmeye başlanır ve öznel olarak farklı alanlara giremeyen nesneler için de bu durum benzer niteliktedir.

PS ile ilgili yapılan bir çalışma, sahipliğin ve onunla gelen hakların bireylerin çevrelerini keşfetmelerine olanak sağladığını ve böylece doğuştan gelen etkili olma ihtiyaçlarını tatmin ettiğini ifade etmiştir. Buna ilaveten, yapılan çalışmada psikolojik sahiplenmenin

kökenlerinin üç ana güdüyle (boyut) bulunabileceği öne sürülmüştür (Pierce ve Kostava, 2001). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Etkililik ve etkinlik (*efficacy ve effectance*)
- Öz kimlik (*self-identity*)
- Bir yere ait olma *(having a place*)

Çalışmada belirtildiği üzere etkililik ve etkinlik en temel anlam ile insanların doğuştan gelen sahip olma ihtiyaçları ve onların üzerindeki etkili olma derecesi, kontrolüdür.

Sahiplik ve onunla gelen haklar konusunda kişi bir inisiyatif sahibi olduğunda kendini etkin ve etkili hissetmekte, bu da sorumluluk hissini tetiklemektedir. Sorumluluk alan kişi, işletmede belirli görevlerde ve süreçlerde işletmeye yarar sağlayan konumdadır (Avey ve ark., 2009).

Öz kimlik ve bireysellik sahip olma ile yakın bir şekilde bağlantılı olmasından dolayı öz kimlik, benliğin sembolik bir ifadesi şeklinde karşımıza çıkabilir (Porteous, 1976). Bireylerin kimlik duygusu, kendilerine ait olduğunu düşündükleri nesneler ya da düşünceler ile kendilerini tanımlamaları ile oluşmaktadır. Bu tanımlamalar yeniden üretilir ve dönüştürülebilir. Bu sebepten dolayı bireylerin mülkiyetleri; kendilerini tanımlamak, kimliklerini başkalarına ifade etmek ve benliklerin zaman içinde sürekliliğini sağlamak için kullanılır.

Psikolojik sahipliğin diğer boyutu ise bir yere ait olmadır. Sahiplik ile yakından ilişkili olan ait olma, kişilerin kendilerini yuvasında hissetmesi ile tanımlanır (Yeşil, Bancar ve Budak, 2015). Kişiler yuva hissi yaratan düşünce veya nesneler üzerinde mülkiyet hakkını edinebilmek için enerji ve kaynak harcarlar. Böylece sahiplik ile ait hissederler.

Pierce ve arkadaşları tarafından ifade edilen üç ana boyut diğer araştırmacılar tarafından psikolojik sahipliğin nedenleri olarak değil, sahipliğin neden var olduğunu açıklayan tanımlar olarak değerlendirilmiştir (O'Driscoll ve ark.,2006). Avey ve arkadaşları (2009), psikolojik sahipliği geliştirici ve önleyici olmak üzere iki ana gruba ayrıştırmıştır. Onlara göre, Pierce ve arkadaşlarının belirttiği üç ana boyut, geliştirici psikolojik sahipliğin boyutlarıdır. Çalışma, üç ana boyuta ek olarak geliştirici psikolojik sahipliğe, hesap verilebilirlik *(accountability)* boyutunun da var olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı

zamanda bölgecilik *(territoriality)* kavramı da önleyici psikolojik sahipliğin tek boyutu olarak değerlendirilmiştir. Belirtilen beş boyuta ek olarak yapılan başka çalışmada, psikolojik sahipliğin 2 boyutu daha olduğundan bahsedilmiştir (Olckers ve Du Plessis, 2012). Bu boyutlar, sorumluluk ve özerklik olarak ifade edilmiştir.

Hesap verilebilirlik otoriteye açıklama yapma gereği şeklinde tanımlanmasının yanında toplum yararını önemseyen içsel bir sorumluluğu da tanımının içinde barındırır (Mulgan, 2000). Psikolojik sahipliğin bir unsuru olan hesap verilebilirlik, iki boyutla ifade edilmektedir. Hem sahip olanın diğerlerini süreçten sorumlu tutması hem de kendini sorumlu hissetmesi olarak belirlenen iki boyut, bireyin algılarına göre şekillenmektedir. Örneğin, kurucunun işletmedeki problemli bir süreçte çalışanları sorumlu tutması bir boyutu ifade ederken, kurucunun diğer paydaşlara, aile işletmelerinde diğer aile üyelerine kendini sorumlu hissetmesi de diğer bir boyutu ifade etmektedir. Bu kavramın sorumlu olmak ile ilişkili olduğu, sorumluluktan gönüllülük çerçevesinde ayrıldığı ifade edilmektedir (Olckers ve Du Plessis, 2012). Sorumluluk başka kişilerce bireyin üzerine yüklenebilmekte ancak sorumlu hissetme bir diğer ifade ile hesap verebilme, kişinin gönüllü olarak yaptığı işlerde mevcuttur.

Bölgecilik, sahipliğin davranışsal görüntüsü olarak ifade edilmektedir (Brown, Lawrence ve Robinson, 2005). Bölgecilik aidiyet duygusunu desteklese de işletmelerde genellikle olumsuz çıktılara sebep olmaktadır. Bölgeci davranışlar gösteren biri, mülkiyete verdiği alaka sebebiyle performansta düşüklük ve amaçlardan kopukluk gösterebilmektedir (Brown ve ark., 2005).

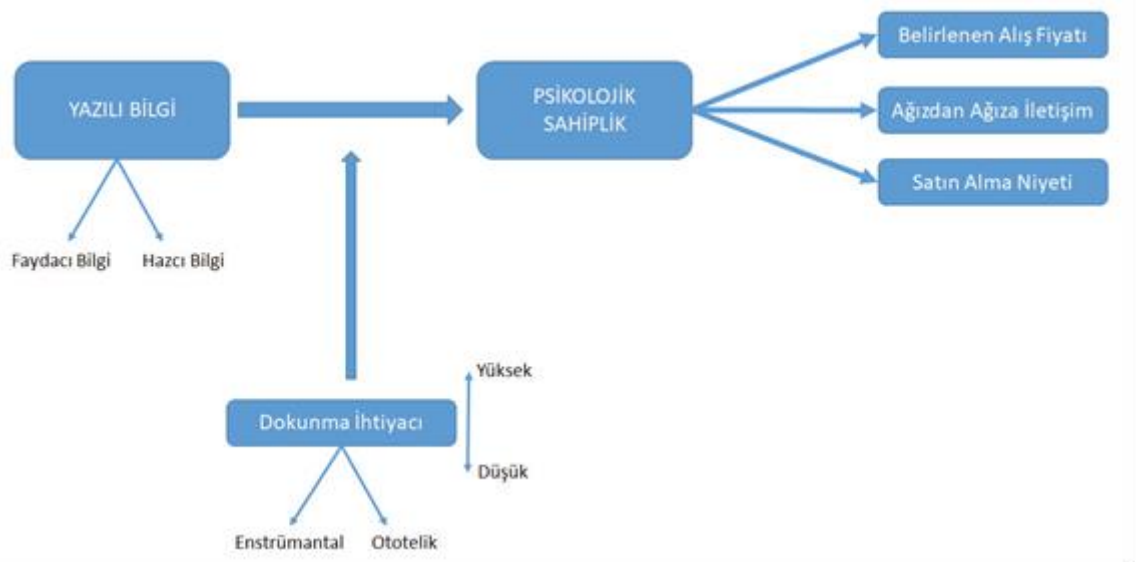
Sorumluluk kavramı bireyin duygu, inanç ve eylemlerinin diğer insanlara onaylatması için ortaya koyduğu açık veya gizli beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Uçar, 2017). Sahiplik ile ilgili bireylerin sahip olduğu son güdü ise bir yere sahip olma güdüsüdür. Bu güdü, bireyin içinde yaşadığı bir eve, belirli bir bölgeye sahip olma güdüsüdür. (Ellis, 2019). Ev bu anlamda psikolojik bir fenomendir. Bireyler herhangi bir şeyi yaşadığında o artık insanın bir parçası haline gelir.

Özerklik öz düzenlemeyi ifade etmektedir. İşgörenin işverene danışmadan aldığı kararları bu kararlar üzerinde nasıl bir özgürlüğü olduğunu anlatan tanım, örgütsel bağlılık ile ilişkilidir (Olckers ve Du Plessis, 2012). Özerkliğin hem işletmeye hem yapılan işe

psikolojik sahiplik hissetme ile arasında ilişki vurgulanmıştır (Mayhew ve ark., 2007). Özerk bir işgören işine karşı psikolojik bir sahiplik hissederek, olumlu örgütsel çıktılar verecek, işletmeye yarar sağlayacaktır.

Psikolojik sahiplik geliştirici olduğunda, işletmeye yarar sağlayan ve işletmenin çıkarlarını gözeten bir iklim oluşturur. Ancak önleyici psikolojik sahiplik gösteren birisi işletmenin çıkar ve yararlarından ziyade bireysel mülkiyete odaklanarak işletmeye zarar verebilir.

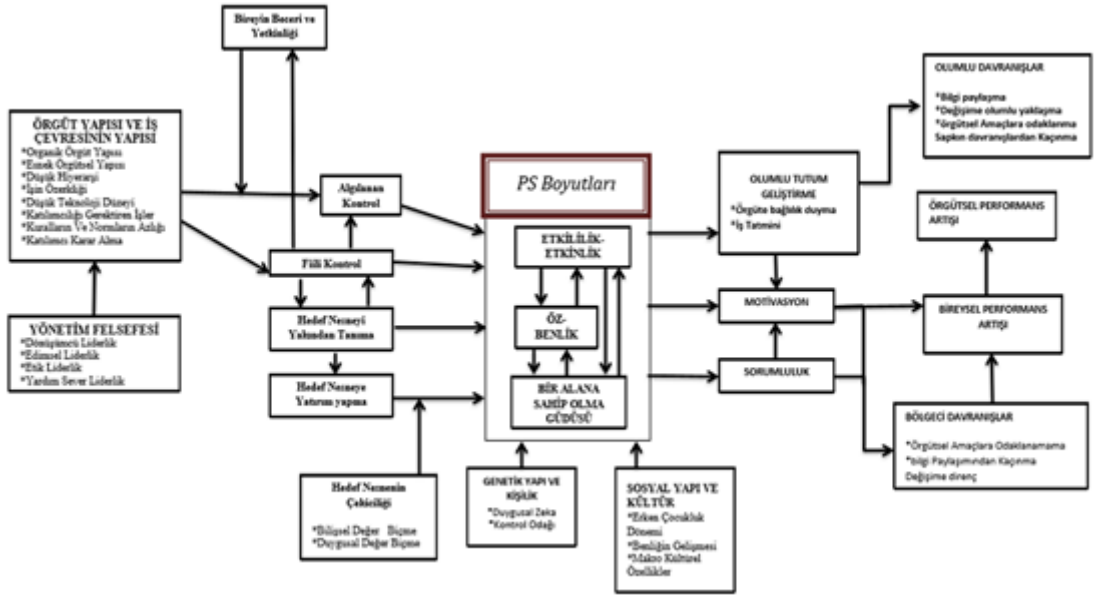
Psikolojik sahiplenme konusunda ülkemizde çeşitli çalışmalar (Alkaya ve Devrani, 2018; Aslan, 2020; Temizkan, 2019; Uçar, 2015) yapılmıştır. Alkaya ve Devrani (2018), çalışmalarında tüketicinin dokunma imkânı olmayan çevrim içi (*online*) alışverişte yazılı bilgiler ile etkileşim sağlamasının psikolojik sahiplik üzerine etkilerini incelemişlerdir. Alış fiyatı, ağızdan ağıza iletişim ve satın alma niyeti ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Toplam 476 katılımcının verdiği cevaplar değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.



Şekil 1. Yazılı Bilgi ve Dokunma İhtiyacının Psikolojik Sahiplik Üzerine Etkisi Modeli (Alkaya ve Devrani, 2018)

Veri analizi sonucunda dokunma ihtiyaçlarının düşük veya yüksek olması ile yazılı bilgiler arasındaki etkileşimin psikolojik sahiplik üzerine etkisi olmadığı belirlenmiştir. Öte yandan, dokunma ihtiyacı ile ototelik ve enstrümantal boyutları yazılı bilgi ile iletişimi psikolojik sahipliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dokunma ihtiyacı boyutları

ile yazılı bilgiler arasında uyum olmadığı bu etki tarafından açıklanabilir. Sonuç olarak online alışveriş sitelerinde ürünlere karşı artan psikolojik sahiplik hissinin artması fiyat artışına, ağızdan ağıza iletişim artışına ve alma niyetinin artmasına sebebiyet vermektedir.



Şekil 2. Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Alan İlişkisi Modeli (Uçar, Z. ,2017).

Uçar (2017), yaptığı çalışmada psikolojik sahiplenme kavramını kuramsallaşma olarak yeterince çalışma yapılmadığını ve bu sebepten dolayı teoriye destek vermek için bir model önerisi sunmuştur. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiş ve psikolojik sermaye ile örgütsel çıktılar arasında ilişkiler açıklanmıştır. Bunun sonucunda psikolojik sahiplenmenin kavramsallaşması örgütsel alanda nasıl geliştiğini ve örgütsel alan ile ilgili sonuçların yer aldığı bir teori için yol göstericilere ulaşıldığına dikkat çekmiştir. Ortaya atılan modele göre PS boyutları birbirleri ile etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu boyutlara etki eden pek çok değişkenler vardır. Direkt etki eden etmenler arasında genetik yapı ve kişilik, sosyal yapı ve kültür, algılanan kontrol, fiili kontrol, hedef nesneye yatırım yapma ve hedef nesneyi yakından tanıma gibi farklı kavramlar bulunmaktadır. Psikolojik sahiplenmeyi oluşturan alt boyutlar ise motivasyon, sorumluluk ve olumlu tutum geliştirme gibi önemli örgütsel özelliklerin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu özellikler çalışanların olumlu davranışlar göstermesine, örgütsel olarak performanslarının artmasına, bireysel performans artışına ve bölgeci davranmalarına olanak sağlamaktadır.

Psikolojik sahipliğin aile işletmelerinde ne gibi etkileri olduğunu araştıran bir başka çalışmada (Ramos ve ark., 2014), psikolojik sahiplik; bir nesneye yönelik sahiplenme duygusu olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile çalışmada mülkiyet olmadan kişinin bir nesneye sahiplik hissetmesinin mümkün olduğundan bahsedilmektedir (Etzioni, 1991; Pierce, Rubenfeld ve Morgan, 1991). Çalışmaya göre PS; etki, kontrol ve öz kimlik gibi insan güdülerine dayanmaktadır (Pierce ve Kostava, 2001, 2003). Örgütsel bağlamda PS'in ortaya çıktığı üç yol olduğu öne sürülmektedir: hedefi kontrol etmek, hedef hakkında samimi bilgi edinmek ve hedefe (benliğinle, kendi iş gücünle) yatırım yapmak (Pierce ve Kostava, 2001). Çalışmaya göre, çalışanlar, kendilerinin hedefi manipüle edebileceklerini düşündüklerinde, hedefi daha iyi tanıdıklarını ve hedefin iyileştirilmesi için daha fazla çaba harcadıklarını düşünürler. Böyle düşünen kişiler, hedef (yani kuruluş veya iş) için daha yüksek PS hissederler (Pierce ve ark., 2004; Pierce ve Jussila, 2010). Bireyler hedefin sahipliğini algıladığında, hedef diye bahsedilen iş kendi kimliklerinin bir parçası haline gelir ve benliğinin bir uzantısı olarak hissedilir (Belk, 1988; Ditmar, 1992). Sahiplenme duyguları, organizasyon temelli psikolojik sahiplik (OTPS) ve iş temelli psikolojik sahiplik (İTPS) olarak ayrışabilmektedir (Bernhard ve O'Driscoll, 2011; Mayhew ve ark., 2007; O'Driscoll ve ark., 2006). Mayhew ve ark. (2007) belirttiği üzere, daha çok kişinin işletmeye karşı algısını yansıtan OTPS (organizasyon temelli psikolojik sahiplenme); organizasyon kültürü ve iklimi, üst yönetimin tutumları, kurumsal hedefler ve vizyon ve kurumsal politika ve prosedürlerden etkilenebilirken İş Temelli Psikolojik Sahiplenme (İTPS), kişinin mevcut işletmedeki pozisyonuna yönelik sahiplik duygusunu yansıtır. Psikolojik sahiplenme, birey ile sahiplenme nesnesi arasındaki ilişkiyi yansıttığından (O'Driscoll ve ark., 2006; Pierce ve Jussila, 2010), PS'in sonuçları ve işletmedeki çıktıları nasıl etkileyebileceği, sahipliğin hedefinin ne olduğu ile alakalıdır. Psikolojik sahiplik kavramı, duygusal bağlılık, iş tatmini, organizasyon temelli benlik saygısı ve işe adanmışlık gibi bileşenleri etkilemektedir ve onlardan etkilenmektedir (Ucar, 2018). PS'in ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı (rol dışı davranış) ve bireysel performans (rol içi davranış) dâhil olmak üzere, kuruluşun etkin işleyişini destekleyen çeşitli kuruluş yanlısı isteğe bağlı iş davranışlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Van Dyne ve ark., 1995; Van Dyne ve LePine, 1998).

Çalışmanın amacı doğrultusunda aile işletmelerinde psikolojik sahipliğin etkilerine ve çıktılarına bakıldığında, son zamanlarda sıkça, aile işletmeleri araştırmacıları, psikolojik sahipliğin önemini ve bunun aile işletmeleri bağlamındaki sonuçlarını vurgulamaya başlamışlardır. Ikavalko, Pihkala ve Jussila (2006) tarafından yapılan daha önceki bir çalışma, aile işletmelerinin sahipleri arasındaki PS'e odaklanırken, Rantanen ve Jussila (2011) bunu daha da genişleterek aile işletmesinden ziyade işletmedeki kolektif PS'i incelemişlerdir. Önceki çalışmaların bulgularının hepsi birbirini destekler nitelikte olmasa da PS'in iş tatmini, duygusal bağlılık ve aile dışı çalışanlar arasında ekstra rol davranışları üzerindeki olumlu sonuçları birçok çalışma ile bulgulamışlardır (Bernhard ve O'Driscoll, 2011; Sieger ve ark., 2011). Ancak araştırmalar, İTPS ve hem aile hem de aile dışı çalışanlar arasında bu bahsedilen ilişkileri anlamlı bulmamışlardır.

1.4.3 Kurucu sendromu

Bu bölümde kurucu sendromu ile ilgili temel bilgiler sunulacaktır. Kurucu sendromu ile ilgili temel bilgiler sunulmadan önce kurucu ve sendrom kavramlarının ayrı ayrı ne tanımları yapılacaktır. Daha sonrasında kurucu sendromu kapsamında psikolojik sahipliğin ortaya çıkışından bahsedilecektir. En sonunda da kurucu sendromu, kurucu sendromunun özellikleri, kurucu sendromunun aşılmasına yönelik yaklaşımlar ile ilgili literatür tarama sonuçlarından bahsedilecektir.

Kurucu işletmeler için, işletmenin kaderini etkileyen birincil unsur olarak görülmektedir (Hollander ve Elman, 1988). Kurucu işletmeyi ilk gününden itibaren var eden ve yetiştiren kişi veya kişilerdir. Kurucular olağanüstü yaratıcı, girişimci ve ileri görüşlü fikirleri ile toplumlarını ileri götüren ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılayan liderler olarak bilinir (Muriithi ve Wachira, 2016). Kurucular, bir taraftan toplumdaki bireylerin ihtiyaçları karşılanırken diğer taraftan kendi hayalleri ve isteklerini gerçekleştirmektedirler. Kararlı ve hayallerini yerine getirmede ısrarcı olan kurucular kurdukları işletmelerin büyümesi ve gelişmesinde her ne kadar önemli bir rol oynuyor olsa da belirli bir zamandan sonra gelişime ayak uyduramayabilir ve işletmelerine zarar vermeye başlayabilirler. Bu gibi durumlarda karşılaşılan kurucu sendromu, işletmenin kuruluşunda bir veya daha fazla kurucunun orantısız güç ve etkiye sahip olması ile ilişkilendirilmektedir. Kuruluştan sonraki dönemlerde farklı birçok soruna sebebiyet

veren sendrom, sadece kâr amacı güden işletmelerde değil, sivil toplum kuruluşlarında da sıkça gözlemlenmektedir. Kurucunun uzun yıllar kurumu yönetmesi sendromun ortaya çıkmasında etkendir (Cheng, 2009). Kurucu sendromu anlaşılıp çözülmediği takdirde işletme parçalanabilir ve hatta iflas edebilir. Kurucu sendromu işletmelerin büyümesi ve pazarda rakipleri ile mücadele etmesi önünde büyük bir engeldir.

Sendrom, bir sorunun doğrudan sebebinin anlaşılmasının gerekli olmadığı olgularda belirli bir durumu ifade eden, fark edilebilir semptom ve fiziksel bulguların bileşimidir (Calvo ve ark., 2003). Kurucu sendromu olgusunda, sendrom kelimesinin kullanımı kurucuların işletme bünyesinde bulunan diğer yapılar ve kişiler üzerindeki dengesiz ve sağlıksız kontrol davranışlarını ifade etmektedir (Block ve Rosenberg, 2002).

Block ve Rosenberg (2002) kurucu sendromunu kurucunun uyguladığı etkili güçler ve ayrıcalıklar ve bunun sonucunda yarattıkları organizasyon içindeki sert kontrol dengesizliği olarak tanımlamıştır. Kurucu sendromu kurucu liderliğindeki özel veya kâr amacı gütmeyen kuruluşların büyümesi ve uzun vadeli planlamasını engelleyen liderlik bozukluğu ve yönetim zayıflığıdır. Kurucu kâr amacı gütmeyen işletmede eski ve orijinal yöntemlerini yerleştirir. Yeni fikirlere ve yöntemlere uyum sağlayamaması ve bunun sonucunda büyümenin ve ilerlemenin engellenmesi olarak da tanımlanan kurucu sendromu kurumun kurucunun kişiliğine göre yönetilmesini doğurur. Kurucu sendromuna sahip yönetici işletmede alınan kararlarda çalışanların fikirlerine değer vermez ve kararları sadece kendi yargılarına göre alır. Yönetici karar alma süreçlerinde kimseye güvenmez ve işletmenin başarılı olabilmesi için sadece kendi kararlarına ve yargılarına inanır (Wasserman, 2008). Kurucu sendromu sorunu olan yönetici, işletmeyi kendi bebeği gibi görür ve yeni fikirleri riskli ve korkutucu bulur.

Kurucu sendromu işletmenin; kurulduğu günden itibaren finansal çöküş, kaynak bulma vb. zor zamanlardan ve durumlardan çıkmasını sağlayan, tutkulu, diğer çalışanları motive eden ve hızlı karar alan, kişi ya da kişilerde zor zaman ve durumlar geçtikten sonra yeniliklere ayak uydurma konusunda zorluk yaşamasıyla bağlantılı olarak rastlanan bir durumdur. Karar alma ve sorumlulukların paylaşımı konusunda bu kişi veya kişiler, değişime isteyerek ya da istemeyerek karşı koyabilir (Gottlieb, 2018). Bu durum sıkça aile işletmelerinde bir problem olarak gözükmektedir. Kurucu; işletmeyi ailenin bir

bireyi, kendi çocuğu olarak görüp onu kimseye emanet etmek istememekte, kararları ve sorumlulukları yalnızca kendi yargısına teslim edebilmektedir. Kurucu, firmayı ilk günden itibaren birçok zor durumdan tek başına çıkardığını düşünerek, o dönem yanında olmayan yönetim kurulu üyeleri gibi yeni düzende sorumluluğun dağılması gereken kişileri karar mekanizması olarak görmez. İşletme için alınacak önemli kararlarda tek söz sahibi olarak kendini görür ve diğer çalışanlara da bunu hissettir. Bir süre sonra kurucu sendromu sebebiyle işletmenin kurulmasında ortaya çıkan misyondan uzaklaşılarak kararlar yalnızca kurucunun kişisel özelliklerine uygun olarak alınma eğilimi gösterir. Kurucu hariç yetki sahibi tüm kişiler, misyona değil kurucunun kendisine siz en iyisini bilirsiniz gibi bir yaklaşımla hizmet ediyor hale gelebilir. Özellikle aile işletmelerinde ortaya çıkan bir sorun olarak, yeni kuruluş zamanındaki kurucuların işletmenin büyümesinde yeteri kadar aktif rol almamaları, otokratik yaklaşımları ve işletme lideri olacak beceriye sahip olmamaları sonucunda kurucu sendromunun gelişmesiyle kâr amacı güden veya gütmeyen organizasyonlar meydana gelen en büyük sorunlardan birisi ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Gottlieb, 2018). Kurucu sendromu bir veya bir kaç kişinin bir araya gelerek kurdukları organizasyonda veya kurumda ortaya çıkabilir (Gündüz, 2018). Girişimciler de farklı kurumlar çerçevesinde kurucu sendromuna sahip olabilirler. Kurumların farklı yapıda olmasının sendromun ortaya çıkmasına engel değildir. Eğer işletme kurucu sendromu sorununun farkına varmaz ve çözemezse kurumsal olarak iflas gibi kendi kendini yok edecek bir çok sorunla karşı karşıya kalabilir. Kurucu sendromunu fark etmek kurucunun en büyük zararı işletmesini koruma motivasyonu ile geliştirmesinden kaynaklı olduğundan, çözmek ise otokratik yönetim şeklinden ötürü bir hayli zor olabilmektedir.

Kurucu sendromu görülen işletmelerde organizasyon yapısı çok zayıftır veya hiç yoktur. Bu sebeple kurucular aldıkları kararlarda çoğunlukla başarılı olamazlar. Aynı zamanda kuruluşa fayda sağlayan kararlar almakta zorluk yaşarlar. İşletmede bulunan kurucu veya kurucular işletmenin misyonunu ve imajını korumak yerine meslektaşlarını veya çalışanlarını kontrol eden yüksek mikro yönetim yaklaşımları uygularlar (Diaz ve Rees, 2020). Aynı zamanda kurucu sendromu olan işletmelerdeki liderler veya kurucular işletmelerinin büyüdüğünde ve geliştiğinde ortaya çıkan özellikleri ve gereklilikleri ile ilgili adaptasyon sorunu yaşar, değişime ayak uyduramazlar. Organizasyon olgunlaştıkça kurucu değişikliklere uyum sağlamakta güçlük çeker.

Kurucu sendromu olan işletmelerde liderler genellikle işletmedeki önemli pozisyonlar ve yönetim kurulu üyelerini kendileri seçerler (Golensky, 2011). Seçilen kişiler genellikle kurucuların arkadaşları veya meslektaşlarıdır. Aile işletmelerinde bu kişiler genelde aile bireylerinden seçilir. Seçilen kişilerin görevleri liderlik pozisyonlarını doldurmak değil liderlere yardım etmektir. Bu sebeple personel ile liderler arasında çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Örneğin, liyakatten bağımsız kurucu tarafından kişisel ilişkiler dâhilinde seçilen liderler sahip olmaları gereken deneyim, beceri ve organizasyonel uyuma her zaman sahip olmazlar. Bu sebeple, yönetim kurulu üyeleri yetersiz, niteliksiz ve dolayısıyla kolay korkutulup ikna edilen bireyler haline gelebilirler (Golensky, 2011). Bu kişiler kendilerine işletme ile ilgili yöneltilen soruları kurucuya danışmadan alamazlar. Bu gibi durumlarda işletmenin ilerlemesi ve organizasyonel zorlukların çözülmesi için alınan profesyonel ve yetenekli kişiler sorunlara etkili ve profesyonel şekilde katkıda bulunamayacaklarını anladıklarında işletmeden ayrılır ya da işletme geleneğine ve yönetimine uyum sağlarlar (Huff, 2003). Bu bağlamda liderlik ekibinin ve işletme kültürünün işletmenin başarısında büyük bir rolü vardır (Diaz ve Rees, 2020).

Kurucu sendromu bir başka tanıma göre, kurumdaki yöneticinin yaptığı işler için uzun vadeli planlar tasarlayan girişimciyi etkileyen bir çeşit yönetim zayıflığı ve liderlik bozukluğu olarak kabul edilmektedir (Boustani ve Boustani, 2017). Kurucu sendromu bir kurum veya işletmenin yönetilmesi üzerinde orantısız etkiyi ve kontrolü yansıtmaktadır (Insaidoo, 2018). Kurucular genellikle girişimcilik konularında başarılıdır ancak ilk başarılı yönetimden sonra kenara çekilip liderliği kontrolü uygun bir görevliye devretmesinin zamanı geldiğini fark edemeyebilirler. Bunun yerine güçleri ve makamları kendi üzerinde toplamakta ısrarcı olup, karar alma mekanizmalarını ve işletmenin geleceğini etkilemektedirler. Özellikle büyük işletmeler, yeniden tasarım, yeniden organizasyon, kurumsal yönetim yapısında reform gibi inovatif planlara ihtiyaç duyarlar. Karar verme süreçleri, hiyerarşinin üst seviyesinin tekelinde olursa daha da büyüyen işletmenin yeniden organizasyonu ve reformu zorlaşmaktadır. Örneğin; işletme müşterileri veya partnerleri kurucu sendromu ile yönetilen işletme ile yaptıkları işlerde sadece kurum yöneticisinin görüşlerini ve fikirlerini ele alırlar. Yapılan ortaklıklar ve yaklaşımlar merkezi olduğu için pazarların değişmesi durumunda tekrar yeniden hedefler ve yaklaşımlar belirlenmelidir (Diaz ve Rees, 2020). Ancak kurucu bu

yeniliklerin önünde endişesi ve tekelden yönetme isteği doğrultusunda engel halini alır. Bu sebeple, işletmenin büyümesi için en büyük risk faktörlerinden biri kurucu sendromu olarak ifade edilmektedir.



Şekil 3. Kurucu Sendromu ve Büyüme Modeli (Boustani ve Boustani, 2017).

Boustani ve Boustani (2017) kurucu sendromu ve örgütsel büyüme ile ilgili ilişkileri inovasyon ve diğer etkenler ile açıklamışlardır (Şekil 3). İlişkiye göre büyüyen işletmeler için zorluk ne kadar büyük olurlarsa yeniden tasarım, yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden yapılandırılması, kurumsal iletişim yapısının oluşturulması ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan inovasyon planı ve yapılarına ihtiyaç duymaktadır.

Kurucu sendromu ile ilgili yapılan bir çalışmada Nijerya'da faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin performanslarını incelenmiştir (Gorondutse ve ark., 2018). Bu amaçla yapılandırılmış seçkisiz oluşturulan örnekleme uygulanan anketlerden elde edilen verileri analiz etmek için kısmi en düşük kareler (PLS) yöntemi kullanılmıştır. Çalışma toplam 4663 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeden (KOBİ) toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın veri toplama sürecinde 357 kişiye anket dağıtılmıştır. Çalışmanın dışsal değişkeni kurucu sendromu, içsel değişkeni ise firma finansal performansı olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular Nijerya özelinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal performansında kurucu sendromu değişkeninin önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçların kurucu sendromunun değerlendirilmesi açısından politika yapıcılara, KOBİ yöneticilerine ve uygulayıcılara yardımcı olabileceği belirtilmiştir. Çalışma sonuçları ayrıca kurucu sendromu kültürü ile

örgütsel performans arasında önemli bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Çalışma, kurucu sendromu kültürünün KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.

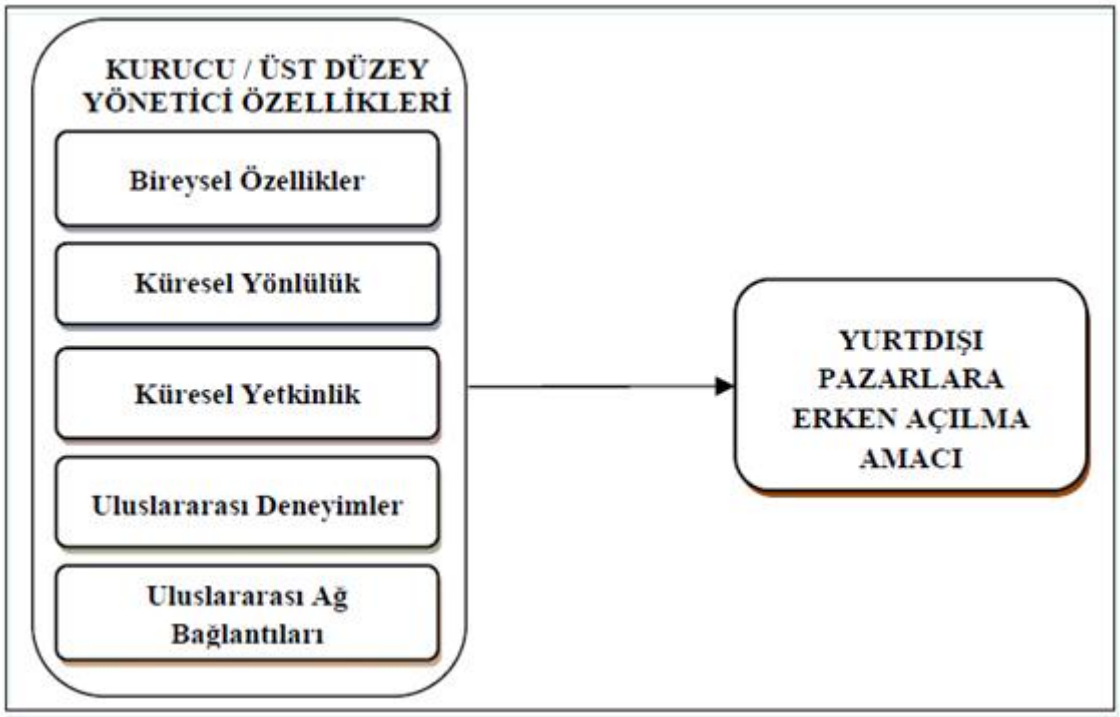
1.4.3.1 Kurucuların temel özellikleri

Kurucu sendromunun yaşandığı işletmelerdeki liderler otokratik karar verme eğiliminde olabilirler (Huff ve Pleskac, 2012). Verdikleri kararlar herhangi bir geri bildirim, paylaşım ve resmi bir süreç olmaksızın yeni kurulan işletmeler gibidir. Yeni çoğu karar genelde kriz durumlarında alınır. Yapılan personel toplantıları çoğunlukla durum raporları almak, görevlere atamalar yapmak ve sadece bir araya gelmek içindir. Nu işletmelerde mesleki gelişim ile ilgili yapılan programlar yetersiz, stratejik gelişim için belirlenen planlar genelde anlamsız ve hedefler eksik olarak yürütülür (Huff ve Pleskac, 2012). Kurucu sendromu yaşayan liderlerin işleyiş inançlarına göre geçiş süreçlerinde ve haleflik ya çok az önemlidir ya da hiç olmamalıdır. Gerçekleştirilen sözde liderlik geçişleri, çoğunluklar başarılı olmaz ve kısa zamanda eski duruma ve eski lidere yani kurucu sistemine dönülür. Liderler otokratik yapıya sahip oldukları ve işletmeleri kendi çocukları gibi gördükleri için elindeki güçleri başkalarına devretmekte kararsızlık yaşarlar (Ellis, 2019).

Kurucular genellikle dinamik, azimli ve kararlıdır. Kurumlarının ne olacağına dair net ve güçlü vizyonlara sahiptir (Hekkers, 2005). Eğer ticari bir kurum ise müşterilerinin ihtiyaçlarını bilirler ve onları memnun etme noktasında ellerinden geleni yaparlar. Müşterilerin istekleri konusunda tutkuludurlar (Golensky, 2011). Bunlar yeni kurulmuş bir organizasyonu büyütmek ve ilerletmek için önemli ve güçlü özellikler olduğu kadar harekete geçildikten sonra değişim yaşanmaz ise organizasyona zarar verecek özelliklerdir.

Küresel işletmeler küçük ve orta büyüklükteki işletmelere göre daha farklı kurucu özelliklerine sahiptir (Kalyoncuoglu ve Uner, 2010). Kısıtlı ekonomik imkânlara sahip işletmeler kurucularının vizyonu ve diğer özelliklerinden dolayı kısa zamanda küresel oyuncu haline gelebilirler. Bunlara en önemli örnekler Apple, Amazon, Google ve Facebook gibi küresel olarak doğan ve günümüzde dünyanın en büyük firmaları olan organizasyonlar örnek olarak verilebilir. Bu konuda yapılan çalışmada küresel olarak

doğan firmaların kurucularının özellikleri Şekil 4'te belirtilmiştir (Kalyoncuoglu ve Uner, 2010).



Şekil 4.Küresel Doğan İşletmelerin Kurucu Özellikleri (Kalyoncuoglu ve Uner, 2010)

Şekil 4'te verilen modelde görüldüğü gibi küresel doğan işletmelerde kurucu ve yöneticilerin beş farklı ortak liderlik özelliği bulunmaktadır. Kurucuların sahip oldukları özellikler 'bireysel (kişisel) özellikler, küresel yönlülük, küresel yetkinlik, uluslararası deneyimler ve uluslararası ağ bağlantıları' olarak sıralanmaktadır. Kalyoncuoğlu ve Üner (2010) yaptıkları çalışmadan elde edilen faktör analizi sonucu Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Kalyoncu ve Üner'in Kurucu Özellikleri

1. FAKTÖR: Kurucu / Üst Düzey Yöneticiye İlişkin Bireysel Özellikler
Ailemin etkin yönlendirmeleri
İletişim teknolojilerini (bilgisayar, e-posta, cep telefonu, web sayfası vb.) kullanma becerim
Çalışmalarımızla yüksek iletişimin içinde olmam
Büyüme beklentisi içinde olmam
Genç yaşta olmam
Şehirde yetişmiş olmam
İşimle ilgili teknik bilgiye sahip olmam
Uluslararası pazarlarda lider olmayı amaçlamam
İşletmemizde yabancı dil bilgisine sahip personel istihdam etmem
Yurtdışı pazarlara açılma konusundaki motivasyonum
İşimle ilgili yurtdışı fuarlara, kongrelere vb. etkinliklere katılmış olmam
Bildiğim, tanıdığım, yurtdışı pazarlara yönelmiş olmam
Yetersizliklerin üstesinden gelmek için çevremdekilerden yararlanabiliyor olmam
Yurtdışı pazarlara açılmam, işletmeye daha yüksek düzeyde katma değer yaratacağına inanmış olmam
2. FAKTÖR: Kurucu / Üst Düzey Yöneticilerin Küresel Yönlülüğü
Finansal yatırımları daha işletmemizin kuruluş aşamasında gerçekleştirmiş olmam
Niteliksel insan kaynağını daha işletmemizin kuruluş aşamasında tahsis etmiş olmam
Başlangıçtan itibaren tüm dünyayı hitap edeceğimiz Pazar alanı olarak görmem
Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmam
Kararlarımda müşterilerimin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmem
Yurtdışı pazarlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmam
Kararlarımda müşterilerimin istek ve beklentilerini daima belirleyici olarak görmem
İhracat birimini işletmenin kuruluşunu izleyen kısa bir süre içinde kurmuş olmam
3. FAKTÖR: Kurucu / Üst Düzey Yöneticinin Küresel Yetkinliği
Yabancı dil bilgim
Yeniliklerin işletmemizde uygulanmasını sağlamam
Risk almada cesur olmam
Alternatif hareket planlarını önceden geliştiren bir yapı içinde olmam

Tablo 2'de belirtilen faktörler ve özellikler küresel doğan işletmelerdeki kurucu ve yöneticiler için gereklidir. Bireysel özellikleri kurucuların aileleri tarafından etkin yönlendirmeleri, büyüme beklentisi içinde olması, genç olarak işletmeyi kurma, büyükşehirde ikamet etmek, teknik bilgilere sahip olmak, iletişim teknolojilerini bilme ve kullanma becerileri, yurtdışı pazarlama açılmak için sahip olunan motivasyon, yetersizlikler için çevresindeki çalışanlardan yaralanabilme becerileri' olarak sıralanabilmektedir. Bu özelliklere sahip olan kurucuların işletmelerini kurduktan sonra küresel olarak başarılı olma olasılıkları daha yüksek görülmektedir. (Kalyoncuoglu ve Uner, 2010)

Kurucuların bir diğer özelliği ise küresel yönlülükleridir. Kurucular finansal yatırımları işletmenin kurulması aşamasında gerçekleştirmişlerdir. Nitelikli insan kaynaklarını benzer şekilde kuruluşta belirlemişlerdir. Küresel olarak rekabet edebilmek için bütün dünyaya hitap edecek pazar görmek ve bu konuda yeterli bilgiye sahip olmanın gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışma sonucunda elde edilen son faktör ise kurucunun küresel yetkinliğidir. Bu alt faktöre göre kurucular öncelikler yabancı dil bilgisine sahip olmalı, yeniliklerin benimsenmesi ve işletme bünyesinde uygulanmasını sağlamalı, risk alma cesaretine sahip olmalı ve alternatif planları önceden geliştiren bir yapıda olmalıdır.

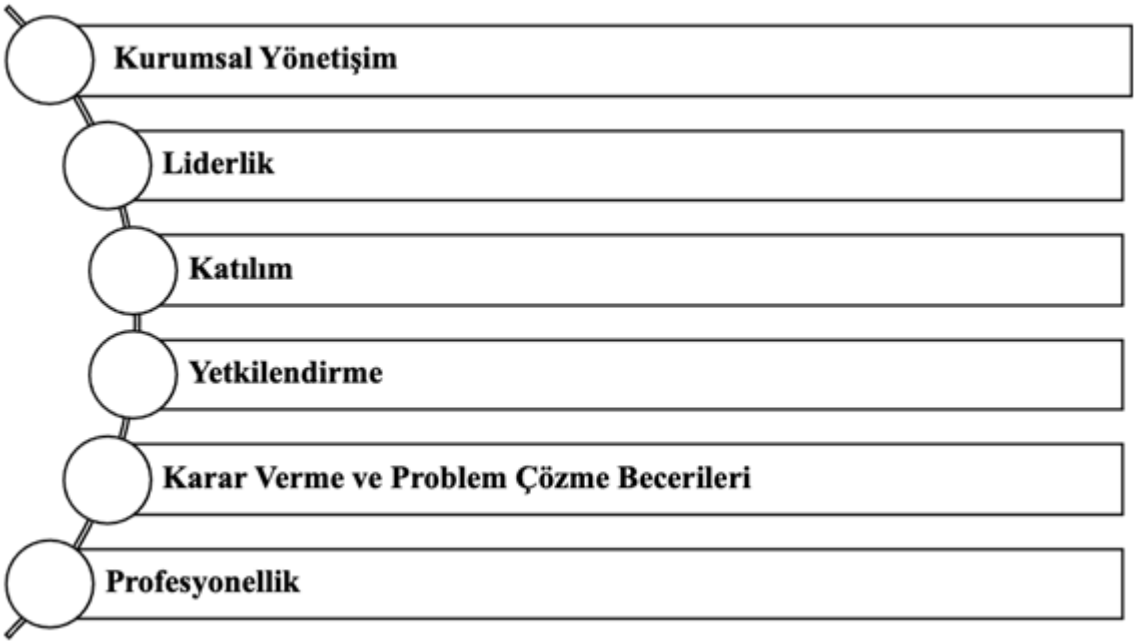
Sapienza ve Grimm (1997) tarafından yaptıkları bir başka çalışmada, kurucuların özellikleri işletme performansına bağlı olarak betimlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada kısa hat demiryolu performansını incelemek üzere kamu verileri ve bu hatların kurucularının özellikleri karşılaştırılmıştır. Kurucu özellikleri arasında kurucunun genel eğitim düzeyi, hedefe ulaşma ile pozitif ve anlamlı korelasyona sahip olmasına rağmen işletmede verilen eğitimlerin sayısı ile negatif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar çalışmada kurucuların özelliklerini aşağıdaki gibi listelemişlerdir:

- Ailenin girişimci veya kurucu olması
- Eğitim seviyesi
- Girişimcilik ve yüksek lisans (MBA) kurslarına katılımları
- Meslek tecrübe

- Girişimci özelliği ve yaşı
- Algılanan fırsatlar
- Sahiplik
- İşletmenin büyüklüğü
- Müşterilerin istekleri

1.4.3.2 Kurucu sendromunun aşılmasına yönelik yöntemler

Kurucu sendromuna sahip işletmelerin gelecekleri ve ömürleri kurucu sendromunun üstesinden gelmelerine bağlıdır. Bu kapsamda kurucu sendromu ile ilgili sorunların çözülmesi kritik önem taşımaktadır. Kurucu sendromu ile ilgili problemlerin çözülmesi için farklı araştırmacılar farklı yöntemler önermişlerdir (Adams ve ark., 2002; Carman ve Nesbit, 2016). Liderlik, katılım, yetkilendirme, karar verme ve problem çözme becerileri ve profesyonellik önerilen çözüm yollarından bazılarıdır. Şekil 5'te kurucu sendromu ile ortaya çıkan sorunların çözülmesinde önerilen bazı yollar gösterilmektedir.



Şekil 5. Kurucu Sendromunun Aşılmasına Yönelik Yöntemler (Carman ve Nesbit,2016)

1.4.3.2.1 Kurumsal yönetişim

İşletmelerin kurucu sendromunun önüne geçebilmesi ya da var olan kurucu sendromunun aşılması için önerilen yaklaşımlardan birisi kurumsal yönetişimdir. Kurumsal yönetişim üst yönetimdeki iletişimi konu alır. Kurucu sendromunun ortaya çıkmasındaki faktörlerden biri işletme içerisindeki iletişim eksikliğidir. Bu noktada literatürde sıkça söz edilen ve işletmelerin kurucu sendromunu aşarak pozitif yönde ilerlemelerine yarar sağlayan kurumsal yönetişim devreye girmektedir (Sancar, 2013). Kurumsal yönetişim kurucu sendromu ile ilgili en önemli kavramlardan birisi olarak bilinmektedir (İşcan ve Kayğın, 2009). İşletmelerin sürekliliği kurumsal yönetişimlerine bağlıdır. İşletmelerin finansal olarak krize girmesi veya skandalların ortaya çıkmasının sebepleri arasında kurumsal yönetişim ilk sırada yer almaktadır.

Kurumsal yönetişim basit olarak işletmelerin yönetişim ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenlemek için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Kurumsal yönetişim, kurumun tüm çalışanların ilişkilerindeki davranışları ve iletişimi yürüten sınırları belirler. İşletmelerin ve kurumların en üst karar ve denetim organı olan yönetim kurullarındaki uygulamaların ve yönetim anlayışının kurum kültürü haline gelmesine çabalar. Diğer bir ifade ile kurumsal yönetişim, yönetim faaliyetlerinin ekip tarafından benimsenerek yerine getirilmesidir (İşcan, Kayğın, 2009). Aynı zamanda kurumsal yönetişim, örgütün vizyon, misyon, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel yapıya ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniğidir (İşcan ve Naktiyok, 2005:127).

İşletmede bulunan tepe yönetimin diğer bir ifadeyle yönetim kurulunun nasıl karar aldığı, hangi kararların açıklanmasının doğru olduğu hangilerinin gizli kalması gerektiği, hangi kararın hangi paydaşa açıklanmasının uygun olduğu gibi belirlenecek işletme sınırları, kurumsal yönetişimin konusunu oluşturur (Baraz, 2004). Bu sınırlar ve ilkeler, işletmelerin güvencesi olarak kabul edilir (Atamer, 2006). Kurumsal yönetişim yapısı yönetim kurulu ile işletmenin farklı aktörleri (hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vb.) arasındaki hak ve sorumlulukları belirler, kuralların sınırını çizer (Ülger ve Mize, 2004; Alpay ve ark., 2004). Tüm çıkar gruplarını dikkate alarak belirlenen ve kontrol edilen bu stratejik sınırlar (Luo, 2005) yönetişim konusunun

kapsamı içindedir (Ülgen ve Mize, 2004:423) Yönetişim, özellikle üst yönetimin faaliyetlerini kontrol edip yönettiğinden (Wit and Meyer, 2000:813) işletme için kurucu sendromunun engellenmesi ve önüne geçilmesinde oldukça önemli bir özelliktir.

Dünyada kurumsal yönetişim ilkeleri gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Kurumsal yönetişimin ana ilkeleri; şeffaflık (*transparency*), adil olmak (*fairness*), hesap verebilirlik (*accountability*) ve sorumluluktur (*responsibility*). Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetişim, bir kurumun hedeflerine ulaşması ve en üstün performansı göstermesi açısından önem taşır (arguden.net).

Kurumsal yönetişimin ana ilkelerinden olan şeffaflık, işletme ile ilgili ticari kaygılar sebebi ile gizli kalması gereken bilgiler hariç bilgilerin doğru, açık ve zamanında işletme dışındaki kişilere yani kamuya duyurulmasını ifade ederken; adil olmak, tüm menfaat sahiplerine tüm kararlarda ve faaliyetlerde adaletli davranılmasından bahseder. Diğer bir ana ilke olan hesap verilebilirlik, pay sahiplerine tüm faaliyetleri açıklayabilme, yönetim kurulunca hesap verebilmeyi ifade eder. Sorumluluk ana ilkesi, kurucu sendromu ile en çok ilintili olan ilke olarak; işletme yönetiminin denetlenmesini açıklar. Alınan kararlar ve yapılan faaliyetlerde yönetim denetlendikçe, sorumluluk dağıtıldıkça, kurucu sendromu geliştirmek işletme için daha az olası olacaktır.

1.4.3.2.2 Liderlik

Kurucu sendromunun ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerden birisi kurucuların ellerindeki güçleri ve otoriteyi diğer çalışanlara vermek istememeleri ve güçlerinin paylaşmamalarıdır. Bu ataerkil bakış açısı ve otokratik uygulama ile kurucular işletmedeki bütün yetkilere tek başına sahiptir (Muriithi ve Wachira, 2016). Ancak, kurucular güçlü liderlik özelliklerini geliştirerek yeteneklerini çoğaltabilirler (Muriithi ve Wachira, 2016). Güçlü bir lider, işletmedeki yeni çalışanları tehdit olarak değil, aynı misyona hizmet eden takım arkadaşları olarak görür. Hayallerine bağlı, işletmenin geleceğini düşünen güçlü liderler, sorumlulukları aynı amaca hizmet ettiğini düşündüğü diğer yetkinliği olan yöneticilerle paylaşmaktan ve onlara yol göstermekten çekinmez.

Kurucu sendromuna sahip işletmelerde, genellikle kurucular sorumlulukları paylaşma konusunda istekli olmadıklarından tek başına yönetmeye çalıştıkları problemlerden ve faaliyetlerden dolayı çok yoğun olurlar. Bu yoğunluk sebebiyle, karar verme süreçlerinde

gösterilen performans işletmenin zararına gözükmekte, kurucu tek başına yetersiz kalabilmektedir. Bu sebeple, kurucunun güçlü liderlik özelliklerini geliştirmesi hem kendi hem işletme adına yararlı olacak, işletmede kurucu sendromundan arınmış bir yönetim anlayışı hâkim olacaktır.

1986'da Dyer, aile işletmesi literatüründe bir klasik haline gelen bir çalışma yayınlamıştır. Dyer'in çalışması, aile işletmelerinde öne çıkan liderlik türlerine dair olguları tanımlaması dolayısıyla oldukça önemlidir. Dyer, 40'tan fazla aile işletmesini inceledikten sonra işletmeleri dört kültüre ayırmıştır. Dyer'in her bir kültüre ait tanımı dört ayrı yönetim davranışı biçimini betimlemektedir. Bu dört ayrı kültür tanımında betimlenen davranış Dyer tarafından liderlik olarak etiketlemese de iki ana başlık (katılım ve laissez-faire/yetkilendirme) seçimi aslında liderlik tarzlarını tanımlamak için yaygın olarak kullanılan başlıklardır.

Dyer'e (1986) göre aile işletmesi kültüründe belirtilen ilk davranış biçimi paternalist yönetimdir. Paternalist bir kültürde ilişkiler hiyerarşik olarak düzenlenir. Aile liderleri tüm kilit bilgileri ve karar verme yetkisini elinde tutar ve yöneticiler çalışanları yakından denetleyerek astlarına çok az, isteğe bağlı liderlik verir (Hunt, Osborn ve Schuler, 1978). Bu tür bir organizasyondaki yönetim davranışını en iyi şekilde tanımlayan kelime otokrasidir. Aile işletmelerinde sık görülen otokratik liderlik, işletmenin ana hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi gereken bir yöndür.

Liderlik kavramıyla bağlantılı çeşitli farklı görüşleri analiz etmek için araştırmacılar tarafından birçok liderlik stili tanımlanmıştır. Mevcut liderlik teorileri, liderleri özelliklerine veya organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çalışanı nasıl etkileyebileceklerine ve motive edebileceklerine göre sınıflandırılmıştır. Günümüz iş dünyasındaki ortak liderlik kategorileri; bürokratik, demokratik ve karizmatik olarak sınıflandırılmaktadır. Güç ve uygulamaları açısından liderlik çeşitleri analiz edildiğinde ise liderler; durumsal *(situational)*, işlemsel *(transactional)* veya dönüşümsel *(transformational)* olarak sınıflandırılmaktadır. Bu farklı eğilimleri işletme içerisinde kullanmanın, uygulama ve anlamanın, işletme için verimli ve istenen sonuçları beraberinde getireceği ifade edilmektedir. Ayrıca, işletmedeki liderin özelliklerini

belirtmenin, özellikle örgütsel hedeflerle yakından bağlantılı olan liderliğin etkinliğini değerlendirmek için kritik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Mkheimer, 2018).

Bürokratik liderler, altlarındaki insanlardan kendi tasarladıkları politika ve prosedürleri takip etmelerini beklerler. Liderler işletmenin süreçlerine ve prosedürlerine güçlü bir şekilde bağlıdırlar, ancak çalışanlarına aynı bağlılığı hissetmezler. Bürokratik liderlerin mesafeli görünmelerinin nedeninin bu olduğu ifade edilmektedir. Bürokratik liderlik yöntemi, çalışanların gelişimine ve motivasyonuna destek olmadığı için etkili bir yönetim şekli olarak görülmez. Bu liderler sadece görevlerin sistematik bir şekilde tamamlanmasına odaklanırlar (Germano, 2010). Ojukuku ve arkadaşları (2012) bürokratik liderliğin örgütsel performans üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre bürokratik liderler, çalışanlarını, örgütsel performansın artacağı bir sistemde çalışmaya teşvik etmemektedirler. Sougui ve arkadaşları (2015) de bürokratik liderlik tarzının, çalışanın yanı sıra örgütsel performansı da önemli ölçüde etkilemediğini belirten benzer sonuçlar sunmuştur. Bu yöntemin, yalnızca belirtilen bir prosedürü takiben görevlerin daha uzun süreli olduğu durumlarda faydalı olduğu ifade edilmektedir.

Tannenbanum ve Schmidt (1958), demokratik liderliği, karar almanın merkezi olmadığı ve tüm astlar tarafından paylaşıldığı liderlik olarak tanımlamışlardır. Demokratik liderlik tarzında, zayıf yürütme potansiyeli ve kötü karar verme olasılığı diğer liderlik yönetim şekillerine göre daha fazladır. Demokratik liderlikle ilgili en büyük sorun, ortak karar verme sürecine katılan herkesin eşit uzmanlık düzeyinde olduğu varsayımıdır (Rukmani, ve ark., 2010). Bununla birlikte demokratik liderliğin, çalışanların görüş ve fikirlerine değer vermesinden ötürü çalışanları daha iyi performans göstermeleri için motive ettiği de bilinmektedir. Bu liderlik tarzında lider övgü ve eleştiriyi objektif olarak çalışanlarına verir ve bu sebeple çalışanlar arasında sorumluluk bilinci gelişir (Elenkov, 2002). Demokratik liderlik, çalışanlara karar vermede otonom bir düzen sağlar ve bu alınan kararlar grup yöneticileri ile paylaşılır. Elenkov (2002) tarafından yapılan çalışma, demokratik liderliğin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bhargavi ve Yaseen (2016) ayrıca elde ettikleri örgütsel performans üzerinde demokratik liderlik bulgularına göre demokratik liderlik, çalışanlara yaratıcı fikirlerini ifade etme ve uygulama fırsatları sağladığı ve çalışanlar karar verme sürecinde

yer aldıkları için örgütün performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu liderlik tarzı aynı zamanda geleceğin liderlerini hazırlar ve bu yönüyle organizasyona uzun vadede yarar sağlar. Choi (2007) de demokratik liderin grup tartışmasına ve grup katılımına odaklanan kişi olduğunu ve bunun sonucunda hem kendi liderliğinin hem de takipçilerinin yani çalışanlarının performanslarının olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle, demokratik liderlik tarzı örgütsel gelişimin yanı sıra performans ve verimlilik gelişimi için de kullanılabilir (Elenkov, 2002).

Karizmatik liderlik, liderin bir vizyon belirlediği ve çalışanlarından bu vizyonu benimseyip uygulamalarını beklediği, başarılı bir liderin sahip olması gereken liderlik şekli olarak görülen yönetim şeklidir. Karizmatik liderlik, yeniliği ve yaratıcılığı benimsediğinden bu durum çalışanlar için motive edici olarak kabul edilir. Ancak bu liderlik tarzının en büyük dezavantajı, takipçilerin tamamen lidere bağımlı olmaları ve bu sebeple lider bir kez örgütten ayrıldıktan sonra tüm çalışanların yönsüz kaldıklarını düşünmeleridir. Karizmatik liderler, astlarını gün geldiğinde onların yerine geçecek üzere eğitmedikçe bu sorun işletme için daha da kötüleşebilmektedir. Bu liderlik tarzı genellikle, mutlu çalışanların çok olduğu, ancak geleceğin liderlerinin çok az olduğu bir durum ve bağlam ile sonuçlanır. Bu nedenle, karizmatik liderlik işletmenin örgütsel performansı için uzun vadeli olumsuz bir etkiye sahip olabilir (Germano, 2010). Ojukuku ve arkadaşları (2012), araştırmaları aracılığıyla da benzer sonuçlar dile getirmişlerdir. Nijerya merkezli yirmi bankanın çalışanları üzerinde yaptıkları nicel anket çalışması sonuçlarına göre, karizmatik liderliğin örgütsel liderlikle olumsuz bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Karizmatik liderliğin çalışanların kendilerinden beklenen performansı göstermeleri için yeterince motive ve teşvik edici olmadığı araştırma sonuçlarında gösterilmiştir.

Durumsal liderlik tek bir liderlik şeklini benimsemeyen, duruma göre farklı liderlik şekillerinden yararlanılması gerektiği düşünülen yönetim tarzını ifade eder (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001). Liderliğin etkinliğinin duruma bağlı olduğunu ifade eden görüş, astların yapılacak işe o an uygun ve hazır bulunmalarını önemser. Çalışan astın hazır olabilmesi de onun psikolojisine ve o anın gerektirdiği liderlik tarzına uyum sağlaması ile alakalıdır (Mujtaba ve Sungkhawan, 2009). Durumsal liderlik, uygulanabilir ve pratik olması dolayısıyla günümüzde en çok tercih edilen liderlik yöntemi olarak kabul

edilmektedir. Durumsal liderlikte, başarı astların işe hazır olması bunun için de onlar için en iyi ortamın yaratılmasını önceliğe koyar. Onlar için yaratılacak iş ortamının doğru oluşturulması için astların doğru iletişim ile iyi anlaşılması gerekmektedir (Blanchard, Hersey, 1996). Durumsal liderlik, astların gelişiminin zamanla gerçekleşebileceğine inanır, bu değişim gerçekleşirken de duruma ve işe göre onlara emir verici veya destekleyici olabilir. Northouse'a (2004) göre, iyi bir durumsal lider çalışanlarının yani astlarının ihtiyaçlarını iyi anlar, bu ihtiyaçlar doğrultusunda liderlik şeklini değiştirir onların ihtiyaçlarına uyarlar.

Bir lider, çalışanlarına yaptıkları karşılığında her zaman bir şey vermeye istekliyse, bu lider işlemsel olarak ifade edilir (Uchenwamgbe, 2013). İş karşılığı verilenler; terfi, ücret artışı, performans incelemeleri, yeni sorumluluklar vb. gibi bir dizi şeyi içerebilir. Bu nedenle, işlemsel liderlik, yönetim ve çalışanlar (Ojokuku ve ark., 2012) arasındaki hedeflerin ve ödüllerin değişimi olarak tanımlanabilir. Longe (2014) tarafından yapılan çalışma, işlemsel liderlik tarzının örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İşlemsel liderlik tarzı, çalışanların her zaman somut ve soyut ödüllerle desteklenerek çalışanlara verilen işi başarabildiklerini gösterdiği için organizasyonel ve insani yeteneklerin en üst düzeye çıkarıldığı bağlamın yaratılmasına ve sürdürülmesine yardımcı olur. Bu liderlik tarzı performans için en uygun ortamın yaratılmasına yardımcı olur ve araştırmacılar tarafından genel kurumsal performansı artıran zorlayıcı vizyon olarak ifade edilir. Ancak, Sofi ve Devanadhen (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre, işlemsel liderliğin organizasyonun performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılara göre bu liderlik tarzı, çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmediğinden dolayı çalışanların organizasyonun beklentileri doğrultusunda davranmadığı belirlenmiştir. Ayrıca karşılıklı bir alışveriş olduğundan bu tür liderlikle ilgili en büyük sorun beklentidir. Çalışanlar yaptıkları iş karşısında alacakları somut ya da soyut ödül için bir beklenti içerisinde olurlar, eğer lider bu beklentiyi karşılamada yetersiz kalırsa, çalışanların motivasyonu beklenenden fazla etkilenebilir.

Dönüşümcü liderlik tarzı, takipçileri geliştirmeye ve onların ihtiyaçlarını dikkate almaya odaklanır. Dönüşümcü lider yöneticiler, özellikle çalışanların genel değer sistemini, ahlak, beceri ve motivasyon düzeylerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Dönüşümcü

liderlik, takipçiler ve lider arasında motivasyon düzeyi, değerler ve ilgi alanları ile ilgili net bir anlayış geliştirmek üzere güçlü bir köprü görevi görür. Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderliğin üstün liderlik performansını gösterdiğini belirtmişlerdir. Bass ve Avolio'ya (1994) göre dönüşümcü liderlik liderlerin çalışanların ilgisini genişlettiğinde veya yükselttiğinde ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler, aynı zamanda çalışanları kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik eden liderlerdir. Liderlerin çalışanlara ilham verme açısından karizmatik olmaları, dönüşümcü liderlerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri veya çalışanları entelektüel olarak teşvik edebilmeleri gibi birçok nedenden dolayı dönüşümcü liderler etkili liderlerdir. Walumbwa ve arkadaşlarının (2011) çalışmasına göre, dönüşümcü liderlik ile çalışan performansının pozitif olarak bağlantılı olduğunu bulmuştur. Çalışma aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile organizasyonel düzeydeki ekiplerin performansının olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Xu ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen başka bir çalışma performansı; önceden belirlenmiş bir davranışa yönelik beceri, yetenek, bilgi ve motivasyonun işlevi olarak tanımlamışlardır. İşletmedeki bu çalışan performansı liderin istediği ve beklediği davranışların uygulanması olarak kendini göstermektedir. Bahsi geçen çalışmalar, dönüşümcü liderliğin çalışanların genel gelişimini arttırdığını belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin astları işletmede kendilerini tatmin edici bir ilişki ile bir birey veya grupla tanımlayan kişilerdir. Dönüşümcü liderlerin astları lideri davranışsal karizması ile idealize ederler ve böylece çalışan liderle kendini özdeşleştirir (Jyoti ve Bhau, 2015). Dönüşümcü bir lider tarafından geliştirilen kişiselleştirilmiş ilişki, çalışanların kendilerini mutlu hissetmelerine etki eder ve dolayısıyla genel performanslarının artışına yol açar. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans pozitif olarak ilişkilidir (Jyoti ve Bhau, 2015). Sofi ve Devanadhen (2015), dönüşümcü liderliğin organizasyonun performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik, organizasyonun performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir.

Özellikle aile işletmelerinde kurucu sendromunun önüne geçmek ya da var olan sendromu yok etmek üzere geliştirilecek becerilerden olan liderlik açıklanırken, mevcut çalışmanın amacı gereği aile işletmelerinde liderliği konu alan çalışmalar incelenmiştir. Sorenson (2000), liderlik uygulamalarının aile ve işletmelerde ne şekilde görüldüğü, aile işletmelerinin başarısını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre,

otoriter liderliğin, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı ile ilişkisi anlamlı bulunmamış ancak negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bırakınız yapsınlar *(laissez-faire)* liderlik tarzı hem çalışan memnuniyeti hem de bağlılıkla pozitif bulunmuştur. Ayrıca, bu ilişkinin çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Çalışmanın diğer bir bulgusuna göre, uzman *(expert)* liderlik şekli hem memnuniyet hem de bağlılık ile negatif fakat anlamlı olmayan bir ilişki içerisindedir. Katılımcı liderliğin hem çalışan hem de çalışanın memnuniyet ve bağlılığı ile ilişkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. İşletmenin performansı açısından ne otokratik liderlik ne de bırakınız yapsınlar tarzı liderlik anlamlı bulunmuştur. Yine çalışmaya göre katılımcı liderlik şekli, işletmenin performansı ile pozitif anlamlı bir ilişki içerisindedir.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki kurucunun işletmede uyguladığı liderlik tarzı, işletmenin başarısı ve çalışanların motivasyonu ile ilişkilidir. Birçok çalışmanın gösterdiği bu ilişki, aile işletmelerinde kurucu sendromu ile baş etmede önemli bir rol oynayacaktır.

1.4.3.2.3 Katılım

Kurucu sendromunun en önemli göstergelerinden birisi kurucunun kurumdaki süreçlere veya ortamlara fazla katılımcı olmaları, diğer paydaşları ise sürecin dışarısında bırakmalarıdır. Bunun üstesinden gelebilmek için kurucu sendromu olan işletmelerde kurucuların, diğer çalışanları, yöneticileri ve hatta tüm paydaşları örgütsel operasyonlara dâhil etmeleri gerekmektedir. Kurucu işletmedeki görevini güç ve üstünlüğü ile devam ettirirken, karar verme süreçlerinde sürdürülebilir olması bakımından yönetimde bulunan diğer çalışanlara da söz hakkı vermelidir (Mukuwira ve Haines, 2014) Kurucu, diğer çalışan ve paydaşların sürece ilişkin katılımlarını teşvik etmelidir. Böyle davranarak kurumdaki katılım ile ilgili sorunların çözülmesini ve kurumun daha profesyonel çalışmasını sağlayabilir. Katılım yaklaşımı ile kurucu ve yardımcıları ile paydaşlar arasındaki boşluğun doldurulması sağlanırken diğer taraftan da çalışanlar arasında iletişim ve diyalog teşvik edilmiş olur. Kurucuların işletme konusunda süreçlere katılımları kurumdaki ekip çalışmasını geliştirir ve organizasyonun performans ve istikrarını arttırır (Adams ve ark., 2002). Dyer'ın tanımında katılımcı lider olarak adlandırdığı yönetim şekli değişim için örnek alınabilecek bir yönetim şekli olabilir. Dyer'ın ikinci alt kültürü olan, katılımcı liderlik

nispeten nadirdir. Katılımcı liderin olduğu işletmelerde ilişkiler güvene dayalı ve grup odaklı olma eğilimindedir. Tüm çalışanlar bilgi ve problem çözme kaynakları olarak görülür. Performans değerlendirme kriterleri evrensel olarak aile dışı çalışanlara uygulandığı gibi aile içi çalışanları da kapsayarak tüm işletme üyelerine uygulanır. Tüm çalışanların büyümesi ve gelişmesi eşit şekilde önemlidir.

1.4.3.2.4 Yetkilendirme

Liderlik pozisyonunu geliştiren ve süreçlere katılım sağlayan kurucular işletmelerinde ortaya çıkan kurucu sendromu problemini çözmek için diğer çalışanların süreçlerde yer almasını sağlamalıdırlar. Dyer'ın üçüncü alt kültürü olarak karşımıza çıkan yetkilendirme, Dyer tarafından *laissez-faire* (bırakınız yapsınlar) olarak isimlendirilmiştir. Bu yönetim şeklinin uygulandığı işletmelerde yönetim, çalışanlar için misyon ve hedefleri tanımlar ve çalışanların belirlenen misyon ve hedefleri uygulamada ve takip etmede proaktif olmalarını bekler. Çalışanlara geniş bir alan verilir. Yüksek düzeyde güven vardır ve yetki alt düzey karar vericilere devredilir. Bu tür aile şirketlerindeki liderler, çalışanlar için misyon veya hedefleri tanımlar. Bu nedenle, bu liderlik biçimi misyon liderliği olarak da anılır. Başka bir ifadeyle bu yönetim tarzında yetkili ve ilgili kişilerin gerekli görevlere getirilmesi gerekmektedir. Böylece, işletmede çalışan kişi sorumluluk alanını bilip yetkinliklerini var olan pozisyon için kullanabilme olanağına sahip olmaktadır.

İşletmede sorumluluğu diğer çalışanlara devretmek ve başkalarına daha fazla yetki vermenin kurucuların kurumunda başarılı olması için gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bununla beraber, diğer çalışanları uygun pozisyonlarda yetkilendirmek kurucular için çok fazla zaman alabilecek bir süreç olacaktır. Fakat uygun beceriler, deneyim ve bilgi sahibi kişilerin yetkilendirildiği takdirde ilgili çalışan sorumluluğunu yerine getirebilmesi kurucunun kendi zamanını daha verimli kullanmasına yardımcı olabileceği belirtilmektedir. Kurucu tarafından yetkilendirilen kişiler geldikleri görevlerde başarılı olabilecek yetkinliğe ve diğer çalışanlar ile iyi iletişime sahip kişiler olmaları gerekmektedir. Böylece, kurucu yetki verdiği kişilere güvenerek, kurucu sendromunu aşabilmeleri kolaylaşacaktır. Benzer şekilde yetkilendirmede önemli olan bir diğer konu ise yetkilendirilen kişilerin görevlendirildikleri pozisyonlara uygun ve diğerleri ile uyumlu çalışmalarıdır. Bunu sağlamak için işletmeler görev tanımlarının,

özelliklerinin ve detaylarının yer aldığı bir liste hazırlayabilir, böylece görevlendirilen kişilerin görevlerini ve sorumluluklarını net sınırlar ile belirleyerek olası çatışmaların da önüne geçebilirler. Bu bağlamda, kurucular gerekli pozisyonları ve görevleri yetkilendirmek için uygun buldukları çalışanlara devrederse çalışanların güvenini de kazanacaktır. Bu durum ile karşılıklı güven ilişkisinin gelişmesi kurucu sendromunun önüne geçilmesi için gerekli bir adım olacaktır.

1.4.3.2.5 Karar verme ve problem çözme becerileri

Kurucu sendromu yaşayan işletmelerde bütün kararlar kurucu tarafından verildiği için işletmelerdeki süreç ve iletişim akışlarının yavaşlaması olası gözükmekte ve bunun sonucunda işletmenin zarar görünme riski bulunmaktadır. Alınan bütün kararlar tek bir kişiden ve yerden gelmesi başlangıçta başarılı bir sistem gibi görünse de ileri seviyelerde işletmenin gelişmesinde bazı zorlukları beraberinde getirir (Kıran, 2007). Ancak kurucudaki sorumluluklar diğer yöneticiler ve sorumlu kişilere dağıtılırsa karar verme süreçlerine başka yetkin kişiler de dâhil edilirse, bütün yapılması gereken işlemlerin daha kolay faydalı ve verimli sonuçlara ulaşması sağlanabilir (Longenecker ve ark., 2010). Kurucular dışındaki çalışanların kuruculara danışmadan bağımsız kararlar alabilmeleri için kurucu bilinçli bir çaba göstermelidir. Ancak bu şekilde işletmeler kurucuların yaşam sürelerinin ötesine geçebilir ve büyüyebilirler (Kaçar, 2003). Bu şekilde kurucuya bağlı ancak bağımsız bir işletmede ortaya çıkan sorunlarda yöneticilerin ve diğer çalışanların karar verme becerileri gelişir. Çalışanlar ortaya çıkan sorunlara gerekli çözümleri üretebilir ve mevcut durumun üstesinden gelebilirler. Sorunlar, yönetimin ve kararların kurucunun tekelinde olduğu işletmelere göre daha kolay ve etkili çözülebilir.

1.4.3.2.6 Profesyonellik

Dyer'ın son alt kültürü olan profesyonellik işletmelerin büyümesi ve ilerlemesi için çalışanların performanslarını artırmanın gerekliliğinden bahseder. Bu konuda işletmede; alanında uzman, profesyonel çalışanların bulunması gerekmektedir (The Global Consulting Partnership, 2009). Etkili bir seçme ve yerleştirme sistemiyle uygun görünen çalışanlar işletmede uygun pozisyonlara konumlandırılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu konuda önemli departmanlardan birisidir. İş alımların

profesyonel olarak ihtiyaç olan alanlarda etkin çalışabilecek yeni personelin alınmasını sağlayabilir. Bu departman profesyonellerden oluşan bir havuzun kurulması için farklı yöntemler geliştirilebilir. Profesyonellik ile ilgili en önemli gereklilikler bağlılık, yetkinlik, deneyim, ulaşılabilirlik ve güvenilirliktir. Bunlara ek olarak, kurucular çalışanların bilgi, beceri ve kapasitelerinin geliştirilmesi için profesyonel fırsatlar ve eğitimler sunmalıdır. Böylece, var olan becerileri ile yeni elde ettikleri bilgi ve deneyimler ile etkili performans göstermeleri ve verimli çalışmaya devam etmeleri kurucu tarafından sağlanır (Muriithi ve Wachira, 2016).

1.4.4 Aile İşletmesi

Tez çalışmasının bu kısmında kurucu sendromumun ortaya çıktığı aile işletmelerinin tanımı yapılacak ve aile işletmesi ile ilgili genel bilgiler sunulacaktır. Buna ilaveten aile işletmelerinin genel özellikleri, aile işletmesi ile ilgili yapılan çalışmalar ve başarılı aile işletmelerinin özelliklerinden bahsedilecektir.

Aile işletmesi temel olarak karar alma hakkının çoğunluğunun işletmeyi kuran gerçek kişilerin veya işletmenin sermayesini karşılayan gerçek kişilerin mülkiyetinde olduğu kurumlardır (Yasa, 2006). Karar alma hakları dolaylı veya doğrudan olabilir. Aile veya akrabanın en az bir temsilcisinin yönetim kurulunda yer alması dolaylı karar alma hakkına örnek gösterilebilir. Aile işletmeleri; çalışanlar veya ciro açısından diğer işletmelerden farklı değildir. Ayrıca neredeyse tüm sektörlerde bulunmaktadır. Dünya üzerinde kurulu olan işletmelerin çoğu aile işletmesi özellikleri taşımaktadırlar (EC, 2020).

Bir diğer tanıma göre aile işletmeleri, bir ailenin iki veya daha fazla üyesi tarafından mülkiyetin kontrol edildiği (yüzde 15 veya daha fazla) veya birden fazla ailenin ortak mülkiyetinde bulunan; aile üyelerinin yönetimde aktif olarak kültürü şekillendirmeye devam ederek danışmanlar veya yönetim kurulu üyeleri veya aktif hissedarlar olarak şirketin yönetimi üzerindeki stratejik etkisinin sürekli olduğu; aile ilişkilerinin işletme için önemsendiği; kuşaklar arası süreklilik hayali (veya olasılığı) olan, aile, yönetim ve mülkiyetin örtüşmesi önemsenen; işletme sahibinin işi aile içinde tutma (nesilden nesile iş sürekliliği) arzusu barındıran işletmeler aile işletmeleri olarak tanımlanır ve diğer işletmelerden dinamikleri gereği ayrı olarak incelenir (Poza, 2013).

Aile işletmelerini konu alan geçmiş çalışmaları derleyen bir çalışmanın bulgularına göre (Debicki ve ark., 2009) araştırmalar aile işletmelerini birçok başlığa göre incelemişlerdir. Bu derleme çalışmasına göre, aile işletmeleri hakkında yapılan çalışmalar ana başlıklara ayrılmıştır. Bunlar başlıklar; aile işletmelerinin hedefleri, stratejileri, belirlenen stratejilerin uygulanması ve kontrol edilmesi, yönetim ve diğer olarak sıralanmıştır. Ana başlıkların altında ekonomik hedefler, ekonomik olmayan hedefler, kaynaklar, işletme için ortaya çıkan tehditler, etik, sosyal sorumluluk projeleri, çalışan davranışı, çatışmalar, liderlik gibi konular da birbirinden ayrıştırılmıştır. Çalışmaya göre aile işletmelerini incelenmesinde ve derlenmesindeki amacın, günümüzde literatürde yer alan halini sabit tutmak ve incelenen konuların sonucunda olumlu ve işletmeye yararlı bilgiler edinmek olduğu vurgulanmaktadır.

Aile işletmesi, işletmenin vizyonunu etkileme yeteneği sahip ve bu yeteneği sürdürebilme istediği taşıyan bir ailenin; işletmenin kurulması, büyümesi ve yönetimi ile ilgili kararları verme süreçlerini etkilediği işletme çeşidi olarak tanımlanmaktadır (Chua vd., 1999). Bir ailenin bir işletmeye katılması ve yönetmesi aile işletmesini diğer ticari işletmelerden ayıran özelliklerdendir.

Aile işletmesinin en basit tanımı, bir işletmenin kan bağı ile bağlı kişiler tarafından kurulması ve/veya yönetilmesi durumudur. İşletme bir aile tarafından kurulur ve genellikle her dönemde ömrü boyunca aile bireyleri tarafından yönetilir. Ancak bazı durumlarda ise işletmedeki yöneticilik ve karar alma ile ilgili üst düzey yöneticilik pozisyonları aile dışındaki kişilere devredilebilir. Aile işletmelerinde görülen en önemli sorun yaklaşık %40'ının ilk beş yıl içinde kapanmasıdır (AIMSAD, 2019). Geri kalanların yaklaşık üçte ikisi birinci kuşak sonunda ya iflas etmekte ya da el değiştirmektedir. Aile işletmelerinin yaklaşık %3,4'ünün nesiller boyunca devam ettiği bilinmektedir.

Chua, Chrisman ve Sharma (1999), aile işletmeleri ile ilgili farklı tanımları incelemiştir. Çalışmalarında kuramsal ve operasyonel tanımlar arasındaki ilişkileri ve farklılıkları belirtmişlerdir. Aile işletmeleri tanımlanırken genellikle yönetim ve liderlik arasındaki farklılıklara dikkat çekilmiştir. Tanımlar, mülkiyet ve yönetimin ailede olması ile ilgili ayrıştırılmıştır. Hem sahiplik hem de yönetimin var olduğu durumlar da göz önünde

bulundurulmuştur. Yapılan tüm incelemeler sonucunda aile işletmeleri ile ilgili tanımlamalar, sahiplik ve yönetimin üç farklı kombinasyonunu içermektedir. Bu kombinasyonlar aşağıda sıralanmıştır.

- Aileye ait ve aile tarafından yönetilen
- Aileye ait ancak aile tarafından yönetilmeyen
- Aileye ait olmayan ancak aile tarafından yönetilen

Günümüzde aile işletmeleri küresel ekonomide çok büyük bir yer tutmaktadır. 2019 yılında yayımlanan bir raporda dünyanın en büyük 750 aile işletmesi incelenmiştir. 2018 yılında 9,1 trilyon dolar gelirleri olan aile işletmeleri 2019 yılında gelirlerini 10,3 trilyon dolara ulaştırmışlardır (FamCap, 2021). İşletmelerin yaklaşık 33,6 milyon çalışanı bulunmaktadır. Aile işletmeleri farklı sektörlerde ve büyüklüklerde olabilmektedir. Tablo 3'te ciro sıralamasına göre dünyanın en önemli aile işletmeleri listesi sunulmuştur.

Tablo 3.Dünyadaki En Önemli Aile İşletmeleri Listesi (AIMSAD, 2019).

İşletme adı	Aile Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
Wal-Mart	Walton	ABD	1962	Perakende Zinciri
Ford Motor	Ford	ABD	1903	Otomobil
Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding
LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding
Carrefour	Deforrey	Fransa	1959	Perakende Zinciri
Ifi Istituto	Angelli	İtalya	1927	Perakende Zinciri
Fiat Group	Angelli	İtalya	1899	Otomobil
Cargill Inc	Cargill / Mac	ABD	1865	Yem – Tohumculuk
PSA Peugeout	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil
Koch Industries	Koch	ABD	1918	Petrol ve Doğalgaz
BMW	Wuandt	Almanya	1910	Otomobil
SCH	Botin	İspanya	1857	Bankacılık
Robert Bosch	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça
Motorola	Galvin	ABD	1928	Telekomünikasyon
ALDI Group	Albreecht	Almanya	-	Gıda Perakende
Pinault	Pinault	Fransa	1963	Gıda Ev Dek.
F.Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende
Viscom	Redstone	ABD	1954	Medya
Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket Zinciri
Tengelmann Group	Haub	Almanya	-	Perakende Zinciri

Tablo 3'te belirtilen işletmeler dünya üzerinde halen kurulu olarak çalışan en büyük 20 aile işletmesidir. Bu işletmelerden beş tanesi ABD'de ve dört tanesi Almanya'da kuruludur. Fransa, İtalya, Güney Kore gibi ülkelerde ise ikişer adet dünya sıralamasına giren aile işletmesi bulunmaktadır. Günümüzde en büyük aile işletmesi Walton ailesi tarafından kurulmuş olan Wal-Mart'tır. 1962 yılında kurulan işletme perakende zincir

alanında dünyanın en büyük işletmesidir. Küresel büyüklük anlamında diğer aile işletmelerine örnek olarak, ABD Ford Motor ve Güney Kore Samsung işletmeleri gösterilebilir.

Ülkemizde bulunan aile işletmelerine bakıldığında, tarihsel olarak en eski aile işletmesi Vefa Bozacısı'dır. İzleyen yıllarda ise Hacı Bekir, Çökenler Helvacılık, Hacı Abdullah ve Teksima Tekstil aile işletmesi olarak kurulmuştur. Diğer işletmeler Tablo 4'te detaylı olarak gösterilmektedir. Listede bulunan aile işletmeleri günümüzde aktif bir şekilde faaliyet göstermektedirler.

Tablo 4.Türkiye'deki Önemli Aile İşletmeleri

İşletme	**Kurucu**	**Kuruluş Tarihi**	**Nesil Sayısı**
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir	Hacı Bekir	1877	4
Çökenler Helvacılık	Rashi Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efendi	1888	3
Teksima Tekstil	H. Mehmet Bostalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Barut	1912	3
Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat	1933	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kumurkaya	1927	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3

1.4.4.1 Aile işletmeleri özellikleri

Aile işletmeleri, sayıca fazla oldukları ve organizasyon özellikleri bakımından önemlidir (Akdoğan, 2000). Aile işletmeleri dünya üzerinde en etkilisi işletmeler arasındadır. Bu sebeple toplumlar açısından finansal önemleri büyüktür. Aile işletmeleri her işletme gibi avantaj ve dezavantajlara sahiptir.

Aile işletmeleri incelendiğinde yönetim ve çalışma ortamları açısından çeşitli gruplar arasında yer alan farklı ilişkilerden bahsedilebilir (Akdoğan, 2000). Bunlardan birincisi işletmenin sahibi (girişimci) ile aile üyeleri arasındaki ilişkilerdir. Bu ilişkiye dair en önemli tanım kurucu-evlat ilişkisini ifade eder. Kurucu tarafından kurulan işletmenin daha sonra çocuğa aktarılması oldukça zor ve sorunlu bir süreçtir. Bu süreçte çocuğun dolayısıyla işletmenin başarılı olabilmesi için her zaman kurucunun yardımına ve yol göstermesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Aile işletmelerinde bulunan bir diğer önemli ilişki akrabalar arası ilişkilerdir. Aile işletmelerde kabul edilen ve çoğunluk tarafından benimsenen düşüncelerden birisi aile bireylerinin işletmede çalışma gerekliliğidir. Bu sebeple neredeyse tüm akrabalar işletmede çalışma beklentisine girebilirler. Akrabalar her zaman işletmede çalışmak için başvurularının diğer başvuruculardan daha öncelikli olmasını isteyebilir ve bu beklenti kurucu üzerinde bir baskı oluşturabilir. Bu baskı sonucunda aile ilişkileri sebebiyle işletmelerde adil bir insan kaynakları yönetimi yapılması ne yazık ki çoğunlukla zordur. Aynı zamanda yönetim kurulunu oluşturan kişiler aile üyelerinden oluşuyorsa seçme ve yerleştirme süreçlerinde aileden ya da akrabalardan gelen başvurular diğer adayların başvurularının önüne geçebilir. Bu gibi sebeplerle, aile işletmelerine başvuru yapan çalışanlar belirli tereddütlere sahip olabilirler (Kıran, 2007). Aile işletmelerinin en önemli avantaj ve dezavantajları Tablo 5'te detaylı gösterilmiştir (Winter ve Fitzgerald, 1993).

Tablo 5. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları (Winter, M. ve Fitzgerald, M.,1993).

Avantajları	Dezavantajları
Uzun vade ile ilgili girişimler İşletme faaliyetinde bağımsızlık (sermaye piyasası etkilerinin az olması) Ailenin kültürel özellikleri (istikrar, motivasyon, lider sürekliliği) Kriz dönemlerinde işletmenin dayanma gücü ve fedakârlık İşletmede bürokrasinin az olması ve esneklik, karar alma ve samimi ortam Finansal açıdan avantajlar Aile üyelerinin erken seviyede işlerini öğrenmeleri	Finansal olarak ortaya çıkan zorluklar Kompleks organizasyon ve görev tanımları Akraba ile ilgili kayırmacılık (yeteneksiz aile üyeleri, dengesiz ücret sistemi, profesyonel yöneticiler) Aile içinde anlaşamayan çocukları arasındaki ilişkiler Değişime karşı direniş, otokratik kurallar, gizlilik, bağımlı iş görenler Finansal sorunlar, ailenin işletmeyi desteklemesi. Aile içinde yönetim devrinde ortaya çıkan sorunlar

Tablo 5'te belirtildiği gibi aile işletmeleri ile ilgili en önemli avantaj uzun vadeli yapılan planlamalar ve işletme ile ilgili gelişimlerde yöneticilerin vizyonudur. Faaliyetlerin bağımsız olması aile işletmelerindeki önemli bir avantajdır. Ayrıca, aile işletmelerinde çalışan akrabaların aile kültürünü bilmeleri işletmenin gelişmesi açısından çok önemli ve olumlu bir özelliktir. Kriz dönemlerinde işletmenin ayakta kalabilmesi için işletmedeki bürokrasinin az olması ve esnek karar alabilmesi işletmeye finansal ve gelişimsel açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Herhangi bir kriz döneminde aile bireyleri ister istemez duygusal davranacakları için krize karşı diğer çalışanlardan daha fazla anlayış gösterebilirler.

Aile işletmelerinin avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İlişkilerden bahsedildiğinde, aile işletmelerinde nepotizm, sıkça karşımıza çıkan bir olgudur. Nepotizm en temel tanımı ile akraba kayırmaktır. Aile işletmelerinde nepotizmi inceleyen amacı sosyal ağ dinamiklerinden kaynaklanan karar önyargılarının, liderlerin karar verme sürecini nasıl karmaşıklaştırdığını incelemek olan bir çalışmaya göre (Liu, Eubanks ve Chater, 2015) liderler karar alırken, akraba ilişkilerinden etkilenmektedir.

Çalışmada yapılan tanıma göre, bir liderin en önemli faaliyetlerinden biri karar vermektir. Karar verme, sosyal bir bağlamda gerçekleştiği için aile işletmelerinde karar verme süreci diğer kararların sürecinden farklı incelenmelidir. Rollerinin doğası gereği liderler, örgütlerin başarısı ve hayatta kalması için önemli ve çok sayıda karmaşık sosyal problemle uğraşmak zorundadırlar (March ve Weil, 2009; Mumford, Friedrich, Caughron ve Byrne, 2007). Liderlerin bu sosyal sorunları çözme yeteneği, lider performansının önemli bir bölümünü ifade etmektedir (Eubanks ve ark., 2010; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman, 2000). Liderin başarısı için alacağı en önemli kararlardan biri sürdürülebilir iş performansını sağlamaktır (Giambatista, Rowe ve Riaz, 2005). Sürdürülebilir iş performansı kararları incelendiğinde, birinci nesilden sonra (Wasserman, 2003; Cucculelli ve Micucci, 2008; Royer, Simons, Boyd, ve Rafferty, 2008) başarısız olan aile işletmeleri %70'ten fazladır. Bu %70'lik bir çoğunluğu oluşturan aile işletmelerinin liderlerin ortak özelliği, bir tür kayırmacı (nepotik) tutumla çocuklarını varisleri olarak atama eğiliminde olmalarıdır. Pek çok ampirik çalışma, aile işletmelerinde bulunan karar yanlılığı olarak isimlendirilen nepotizmin işletmenin düşüşüne ve hatta iflasına yol açma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Smith ve Amoako-Adu, 1999; Padgett ve Morris, 2005; Bennedsen, Nielsen, Pérez-González ve Wolfenzon, 2007; Cucculelli ve Micucci, 2008; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011; Riggio ve Riggio, 2013). Literatürde birçok karar yanlılığı belirtilmiş olsa da (Bazerman, 2006; Kahneman, Slovic ve Tversky, 1982), özellikle aile işletmelerinde liderlerin başarıyı devam ettirme üzerine oluşan bilişleri ile ilgili yanlılıklar bulunmaktadır.

Birçok çalışma, bireysel düzeyde, sosyal olmayan önyargılara odaklanır. Örneğin, kişinin inançları *(affect heuristic)* karar vermesi üzerine etkili olan bir kısayol olarak gözükmektedir (Slovic, Finucane, Peters ve MacGregor, 2007). Çalışmalar bu kısayol dolayısıyla, liderlerin emekli olamayacak kadar işletmelere bağlı hissettikleri de göz önünde bulundurularak kararlarını olması gerekenden daha uzun süre erteleyebileceklerini öne sürmektedir (Duffy ve Stevenson, 1984). Temsili kısayolu *(representetive heuristic)* olarak bilinen önyargı dolayısıyla (Tversky ve Kahneman, 1974), liderlerin halef adaylarının yeteneklerini gerçek performanslarına göre değil, lidere ne kadar benzer olduklarına bağlı olarak tahmin edebileceğini öne süren (Lee, Lim ve Lim, 2003) çalışmalar bulunmaktadır. Bu önyargılar, bireysel karar vericiler olarak liderlerin yargılayıcı kısayolları takip etme eğiliminde olduklarını ve zor bir soruyu

(örneğin, aile işini sürdürmek için en iyi adayın kim olduğu) kolay bir soruyla (örneğin, bana en çok benzeyen aday) değiştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Kahneman, 2011). Bu eğilimin aile işletmesinin performansı için zararlı ve hatta felakete yol açan sonuçları olabilmektedir. Aile işletmesi başarısı çerçevesinde alınan kararlarda, görevlendirme konusunda aile dışından olan bireyler lidere göre aile bireylerinden daha az performans gösteren, kolayca işletmeden vazgeçebilecek ve işten ayrılabilecek, olumsuz izlenime sahip kişiler olarak gözüken ve azımsanan kişiler olabilmektedir. Buna karşılık, lider bir aile üyesinin işletmeye olan güçlü bağları ile rollerinde uzun süre kalmasından dolayı performansını doğru bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Bir liderin aile ve aile dışı adaylar hakkında sahip olduğu bilgiye erişim eşitsizliği nedeniyle, bir lider sistematik olarak aile dışı üyeleri küçümseyebilir. Aile bağları güçlü olan aile işletmelerinde liderin aile üyelerinin diğer çalışanlardan daha nitelikli olduğu sonucuna varması daha olası olduğu gibi bu yanlı kararının doğru olmadığını ve imtiyazlı kararlarının tehlikeli sonuçlar doğurduğunu görmesi de daha olasıdır. Bu olgu literatürde güçlü bağların zayıflığı (*weakness of strong ties*) olarak ifade edilmektedir. Nepotizm yanlılığı açıklanırken liderin kararlarının diğer karar alırken oluşan önyargılar arınmış olması değil, nepotizme yol açabilecek daha farklı önyargıların (kayırma) ifade edilmesi amacı güdülmektedir. Nepotizm yanlılığın diğer karar yanlılıkları ile ilişkisi ve diğer yanlılıklar üzerindeki etkisi konuyu daha da önemli kılmaktadır (Liu, Eubanks, Chater, 2015). Çalışmada ifade edildiği üzere liderlerin karar verme süreçleri, liderin bilişsel süreçlerinin etkisi altındadır. Aile işletmeleri açısından karar verme süreçleri incelendiğinde nepotizm bilişsel yanlılığı, liderin kendinden sonraki lideri seçme konusunda ailenin yararını ve devamlılığını önceleyerek aile içinden bir çalışanı seçmesi, aile dışı çalışanların başarılarına daha az dikkat vermesine sebep olabilmektedir. Bu da aile işletmelerinin en belirgin olumsuz yanlarından birini ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde ortaya çıkan diğer önemli sorunlardan bazıları; finansal olarak ortaya çıkan sorunlar, karmaşık organizasyon yapısı ve görev tanımlarındaki belirsizlikler, aile çalışanlarının işletmedeki pozisyonlarını beğenmemeleri veya pozisyonun dışında hareket etmeleri işletmeye zarar vermeleridir.

Aile işletmelerinde finansal sorunlar hakkında yapılan birçok çalışma, aile işletmelerinin nesilden nesile geçerken alınan finansal risklerin azaldığını ifade

etmektedir (Molly, Laveren, Deloof, 2010). Reid, Dunn, Cromie ve Adams (1999), aile işletmeleri nesiller boyunca geliştikçe ailenin çıkarlarının daha önemli hale geldiğini ifade etmişlerdir. Aile işletmeleri, aile kontrolünü zayıflatabileceği için riskli dış sermaye kaynaklarını kullanmak konusunda daha isteksizdir. Benzer şekilde Kaye ve Hamilton (2004) üçüncü nesil yöneticilerin aile işletmelerinde genellikle ebeveynlerine kıyasla daha düşük risk alma istekliliğine sahip olduklarını belirtmektedir. İşletme nesiller boyunca aktarıldıkça liderler daha fazla servet yaratmak yerine servetin korunmasını tercih etmekte, yüksek ölçekli bir sermaye yapısından kaçınmaya çalışmaktadırlar. Küçük aile işletmelerinin birçok liderinin yüksek ölçekli bir sermaye yapısı kullanmaktaki isteksizliği (Miller ve Le Breton-Miller, 2005; Ward, 1997), ailenin sağlıklı bir işletmeyi isim ve kurucu tarafından yaratılan yaşam eseri olarak nesiller boyunca devretme ve böylece ailenin geleceğini koruma arzusunun bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yüksek riskten kaçınma ve borç finansmanı çekme isteğinin düşük olması, aile değerlerini önceleme perspektifiyle tutarlı olarak, yeni nesil aile işletmeleri için mevcut finansal kaynakları azaltmaktadır. Bu da aile işlemelerine özel finansal bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinin organizasyonel yapısının, diğer işletmelere nazaran daha karmaşık olduğu ifade edilmektedir. Yalnızca aile işletmelerinde değil tüm işletmelerinde çatışmalar kaçınılmazdır. Bu çatışmalar sıklıkla işletme çıkarları ve dış faktörler arası uyuşmazlıklar olarak görülmekte, aile işletmelerinde bu denkleme bir de aile olgusu ve onun çıkarları eklenmektedir (Harvey, Evans, 1994). Dış etmenler (paydaşlar vb.), aile ve işletmenin yakınlığı ve bu yakınlığın örgüte etkileri aile işletmeleri için olumsuz sonuçlar doğurabilmekte, dezavantaj olarak görülebilmektedir. Organizasyonel yapı dolayısıyla çatışmaların aynı anda meydana gelmesi aile işletmeleri için kaçınılmaz olabilmektedir. Bu sebeple aile işletmeleri dezavantajları diğer işletmelerden daha farklı yöntemlerle ele alınmayı ve çözümlenmeyi gerektirir. Harvey ve Evans'ın aile işletmelerinde belirledikleri bu üç yapı (dış etmenler, aile, işletme) ve birbirleri ile etkileşimi üç ayrı seviyede incelenmiştir. Birinci seviye, üç yapı arasında herhangi bir etkileşim dolayısıyla çatışma olmadığı durumu ifade etmektedir. Aile işletmesinde, liderinin (örneğin) kardeşinin kendi özel hayatında yaşadığı problem ve bu problem dolayısıyla işletmenin bir varlığı olan aile fonksiyonunda çatışma olsa da bunun işletmeye yansımayacağı birinci seviye çatışmaya örnek olarak gösterilmektedir. İkinci

seviye çatışma, aile işletmesinde bulunan iki ayrı varlığın (aile ve işletme) çakışması olarak tanımlanmaktadır. Çatışma farklı kaynaklardan çıksa da her iki varlık da etkilenmektedir. Yönetici aile üyesi tarafından bir sonraki nesil yönetici olmak üzere seçilen aile üyesinin, kilit aile dışı yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından saygı görmediği, diğer aile üyesi adayının da kendini yeni nesil yönetici seçimlerinde tercih edilmediği için dışlanmış hissetmesi ikili ve karmaşık bir çatışma yaratır ve bu durum ikinci seviye çatışmaya örnek gösterilebilir. Üçüncü seviye çatışma aile işletmesini ilgilendiren tüm varlıkların aynı anda çatışmasını ifade etmektedir. Seviye iki için verilen örnekte, seçilen yeni nesil yönetici konusunda işletme paydaşlarının da endişe ediyor olması bu duruma örnek gösterilebilir. Aile işletmelerindeki organizasyonel yapı dolayısıyla yaşanan çatışmalara ek olarak, çatışmanın doğası gereği çatışmanın gücü ve etki alanı; aile işletmesindeki varlıkların rollerindeki ve görev tanımlarındaki belirsizlikler ile desteklenmekte ve artmaktadır.

Aile işletmelerinde belirsizlikler ve görev tanımları literatürde görece daha az incelenen dezavantajlardan biridir (Tharmalingam ve Bhatti, 2014). Rollerdeki belirsizlik, araştırmacılar tarafından yapılan tanımı ile iş beklentisindeki bireysel güvensizlik olarak ifade edilmektedir (Baral ve Bhargava, 2010; Epie, 2009; Fayankinnu ve Alo, 2007; Akanji, 2012). Aynı zamanda davranışlar veya performans seviyeleri açısından açıkça ifade edilemeyen, görevlinin karşısına çıkan bir veya birden çok görev olarak tanımlanmakta (Kahn, Wolfe, Quinn, Snock ve Rosenthal (1964), bu tanım birçok araştırmacı tarafından da desteklenmektedir (Spector, 1997; Bolat, Bolat, Yüksel, 2011; House ve Rizzo, 1972). Rol belirsizliği ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişkinin varlığını gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Chin, Ismail, Ahmad ve Kuek (2012) iş stresinin işgücü üzerindeki etkisini araştırmış ve rol belirsizliği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Thiagarajan ve ark., (2007) ABD, Alaska ve Hawaii'deki pazarlama araştırma firmasından 381 katılımcı ile iş ve ailedeki rol gerilimi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, rol belirsizliği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ifade edilmektedir. Rol belirsizliği ile iş-aile çatışması arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Carlson ve ark.,(2000) rol belirsizliği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı olmayan, negatif bir ilişki bulmuştur. Rol belirsizliği ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki, aile işletmelerinde çatışmanın işletmenin diğer

varlıklarına da sıçramasına sebebiyet vereceğinden özellikle önemlidir. Doğası gereği, çatışan iki varlık olan iş ve aile, aile işletmelerinde birbirinden bağımsız düşünülemez. Bu sebeple, çatışma diğer iş ve işletmelerde olduğundan daha karmaşık ve çatışmanın çözümü daha meşakkatli olabilir.

Ayrıca aile işletmelerinde çalışan aile fertlerinin aileden olmayan çalışanlara göre ayrıcalıklı görülüp kayırılması, göreve uygun olmadığı halde görev ataması yapılan ve dolayısıyla başarısız olan aile çalışanlarına tolerans gösterilmesi, ücret sistemindeki dengesizlikler, aile içinde yaşanan bireysel sorunların işletmeye aktarılması ve işletme yararının kişisel kazançların gölgesinde kalması aile işletmelerinin diğer önemli sorunlarındandır (Yolaç ve Doğan, 2011).

Yapılan başka çalışmalar, aile işletmeleri yukarıda sayılan özelliklerinden hareketle başarılı aile işletmelerinin sahip olması gereken özellikleri tanımlamışlardır (Fernande-Araoz ve Ritter, 2019). İlk olarak işletmenin; ailenin işletmede çalışan tüm üyeleri ile iş ve toplum bağlamında ilişkiler kuruması için ortak bir çerçeve sağlayan değerler sistemine sahip olması gerektiği ifade edilmiştir (Cristiano, 2017). Belirtilen değerler sisteminin, kuruluşta ve sonrasında yaşanan zorluklar karşısında işletmenin ayakta kalmasına yardımcı olan ve işletmeyi pazarda diğer işletmelerden farklı kılan güçlü bir özellik, ahlaki bir merkez noktası olduğu ifade edilmektedir.

İkinci olarak; aile işletmelerinin gelecek vizyonunu belirlemesinin ciddiye alınması gereken bir konu olduğu ifade edilmektedir (Koopman ve Sebel, 2009). Gelecek vizyonu, ailenin eylemlerine rehberlik eden, açıkça tanımlanmış ve tüm çalışanlara iletilmiş olmalıdır. Bu tür benimsenmiş ortak vizyon, belirsizliğin ve karmaşıklığın yüksek olabileceği ve kademeli iyileştirmelerin nadiren yeterli olduğu mevcut aile işletmesi ortamında özellikle önceliklerin belirlenmesi anlamında önemlidir.

Bir başka tanımlanan özellik olan nitelikli çalışan aile işletmeleri için önemlidir. Aile çalışanlarının hepsinin, herkesin kendi sorumluluklarını yerine getirebilmesi için belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Katılım düzeylerini ve bilgi paylaşım sınırları bilen aile üyeleri, işletme için olumlu birer güç haline gelmektedir. Uyum ve etkileşim düzeyi bu niteliklerle artan aile işletmesi karşılıklı anlayışa, saygıya, desteğe ve sağlıklı

fikir alışverişine açık hale gelmektedir. Bu gibi nitelikler, ailenin iş ortamında ne kadar dirençli olacağını ve değişime nasıl tepki vereceğini belirler (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Ward'un (1997) çalışmasına göre, aile işletmelerinin en iyi halini var etmek ve çatışmaların önüne geçmek için uygulanması gereken birkaç eylem vardır. Bunlar sırasıyla; stratejik içgörü sağlamak, işinde iyi aile dışı yöneticileri işletmede bulundurmak ve elde tutmak, esnek ve yenilikçi bir organizasyonel yapı yaratmak, yaratılan sermayeyi korumak, bir sonraki lideri görevine hazırlamak, aile işletmesinin kendine özgü avantajlarından yararlanmak olarak sıralanmıştır.

Uzun vadeli büyümenin, sürekli yeni stratejik içgörü kaynakları gerektirdiğini ifade eden çalışma çoğu endüstride sürekli değilse bile birkaç yılda bir stratejilerin değişiminin gerekliliğinden bahseder. Stratejik olarak yeni düşünceleri teşvik etme çabaları, aile şirketlerinde yöneticilerin uzun süre bu görevi devam ettirmeleri, çok sayıda yerine geçecek aday olması ve bu adayların çok geniş veya çeşitli dış deneyime sahip olması dolayısıyla özellikle önemli olduğu ifade edilmektedir. Aile işletmesinde stratejik olarak yeni fikirlerin memnuniyetle karşılanması bir başka ifade ile liderler tarafından teşvik edici bir atmosfer yaratabilmenin önemli olduğu belirtilir. Liderin stratejik deneyleri teşvik etmesi aile işletmelerinin başarısı için önemli olduğunu ifade eden çalışma, büyüyen işletmelerin sürekli olarak mevcut stratejik sınırlarını test etmekte ve genişletmekte olduğunu belirtir (Mintzberg ve Waters, 1990). Bunu ürünleri gözden geçirerek yeni pazarlar veya dağıtım kanalları keşfederek ve pazarlama stratejilerini geliştirerek yapan işletmeler aynı zamanda fiyatlandırma ve promosyon ile değer veya farklılaşma katmak için yeni yollar yaratabilmektedirler. Yeni içgörüler çoğunlukla mevcut stratejiyle yapılan deneme-yanılma yöntemi ile gelişmektedir. Stratejik gelişimin son derece bilinçli bir süreç olduğundan emin olmak için başarılı işletmeler, stratejik gelişmeyi teşvik edecek girişimleri açıkça tanımlayan bir stratejik bütçe oluştururlar (Mintzberg ve Waters, 1990). Böyle işletmelerde stratejik harcamalar, genellikle statükoyu sürdürme ve koruma maliyetlerini içermeyen, gelecek yıllarda pazar payı hacmini artırmayı veya yeni iş kolları kurmayı vaat eden girişimlere harcanır. Birçok aile işletmesi, stratejik bir bütçe oluşturmanın, artan temettüler veya aile üyesi ikramiyeleri ve bu ikramiyeleri ödeme arzusuna karşı aile işletmelerinde ihtiyaç duyulan fonları korumak için yararlı bir girişim olduğunu ifade eder. *Serendipity* sermaye sağlamak, yine

benzer şekilde aile işletmelerinin sürekliliği için önemli bir girişim olarak ifade edilmektedir. Serendipity kelime anlamı olarak, tesadüfen bulunan değerli şeyleri ifade etmektedir. İşletme çerçevesinde, yaratıcı yöneticiler, yeni fikirleri keşfetmek ve denemek ve yıllık işletme bütçesi sürecinde beklenmeyen yeni koşullara tepki vermek için isteğe bağlı fonlara ihtiyaç duyarlar. Bazı olağanüstü büyüme fırsatlarında işletmeler, işletme bütçelerinin bir parçası olarak böyle bir fona ihtiyaç duyabilmektedir. Yöneticilerin bu fonları işletmede çalışanlarını deney ortamı yaratan ve yaratıcı, dinamik yöneticileri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive edecek amaçlara harcamaya teşvik etmesi süreklilik için oldukça önemli gözükmektedir. Stratejik içgörü oluşturulurken, işletmedeki stratejik varsayımlara da meydan okunması gerektiği belirtilmektedir. Stratejik varsayımlara meydan okumak için yönetim kurulunda bağımsız yöneticiler kullanmak en başarılı yöntem olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde işletme stratejisine olumsuz etki eden durgunluk ve düşüşten kaçınmanın en iyi yolunun da mutlak bir iş misyonuna sahip olmak olduğu ifade edilmektedir. Böylece tüm bu gerekli stratejileri uygulayan büyümeye kendini adamış liderler bağımsız dış direktörlerini, misyonlarının uygunluğunu ve bunun altını çizen varsayımların geçerliliğini sorgulamaya teşvik edebilecektir. Çalışma aynı zamanda bir sonraki nesil iş liderleri için küresel deneyimi teşvik etmenin stratejik içgörü için önemli bir yol olduğunu ifade etmektedir. Gallo ve Point (1994) tarafından yapılan ünlü bir araştırma, en başarılı uluslararası aile işletmelerinin, liderlerin çocuklarının kendi ülkeleri dışında önemli iş veya eğitim deneyimine sahip olduğu işletmeler olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, çoğu aile işletmesi gelecek nesil yöneticilerinin genellikle önemli bir dış deneyimi olmadığından, işletmenin uluslararası büyüme fırsatlarını sınırlama riskleri yüksek görülmektedir.

Aile işletmelerinde uzun vadeli büyümenin, yetenekli aile dışı yöneticilerden oluşan bir havuz gerektirdiği ifade edilmektedir. Ancak çoğu aile işletmesinin bu kaynağı yeterince kullanmadığı belirtilmektedir. Aile yönetici veya yöneticileri aile dışından güçlü yöneticilerin şirket üzerindeki etkilerinden emin olmadıklarında, geleceğin yetenekleri olarak adlandırılan aile dışı yöneticilere yatırım yapmak konusunda isteksiz olabilmektedirler. Çoğu zaman, aile işletmelerinde işletme sahipleri en yüksek kalibreli insanları işletmelerine çekecek, beraber çalışmaya ikna edebileceklerine inanamayacak kadar mütevazı olabilmektedir (Tanner, 1994). Bu gibi yanlı eğilimleriyle mücadele

etmek için aile işletmesi liderleri için çalışmada önerilen birkaç yöntem bulunmaktadır. Çalışmaya göre öncelikli olarak önerilen uygulama işletmede personel kararlarında liyakati vurgulamak olmalıdır. İşletmede aile dışından en iyi yöneticilerin kendilerine değer verildiğini, takdir edildiğini ve liyakat temelinde ödüllendirildiğini hissetmesi gerektiği ifade edilmektedir. En iyi yöneticilere hisse senedi gibi yollarla kişisel servet biriktirmeleri için fırsatlar sağlamak bunun bir yöntemi olarak örneklendirilmektedir. Ancak çok az aile işletmesi, kilit yöneticilerine hisse senedi veya hisse senedi opsiyonu sunmaktadır (Carlson ve Nager, 1993). Daha sık olarak onlara hayali hisse senedi planlarına katılma veya aile üyeleriyle birlikte yeni bir girişim veya gayrimenkul fırsatı gibi özel düzenlemelere yatırım yapma fırsatları verilmesinin yöneticilerin işletmede uzun vadede kalmasına yardımcı olacağı ifade edilmektedir. Aile dışından en iyi yöneticiler için kariyer gelişimi fırsatları sağlamak bunun başka örneği olarak gösterilmektedir. Aile dışından yetenekli yöneticilerin, profesyonel olarak büyümeye devam edebileceklerine dair güvenceye ihtiyaçları olduğunu belirten çalışma, çoğu zaman, şirketin organizasyon şeması ve genç aile üyelerinin olası kariyer yollarının onlara bu güvenceyi vermekte eksik kaldığına vurgu yapmaktadır. Buna karşılık, bazı aile işletmeleri, yeterli ve başarılı dış deneyime sahip olana kadar aile üyelerinin işe girişini kısıtlar; bu da aile dışı yetenekli yöneticilere gelişim olanağı sağlar. Ayrıca çalışmada ifade edildiği üzere yalnızca aile üyeleri tarafından doldurulabilecek olan koltuktan daha fazla aile dışı üst yönetim koltuğu oluşturmak için çabalayan aile işletmesi örnekleri de bulunmaktadır.

Sürekli stratejik deneme yanılmalar çalışmanın belirttiği bir diğer başarılı aile işletmesi fonksiyonu olan esnek, yenilikçi bir organizasyon gerektirmektedir. Bunun için işletmelere önerilen ilk uygulama; iş bilgilerinin açıkça paylaşılmasıdır. Gizlilik işletmelerin ortak bir özelliğidir. Başarılı aile işletmeleri, genellikle çok sayıda yönetici ile hayati bilgilerini paylaşarak büyümektedirler. İşletmede yeni fikirlerin kutlanması esnek ve yenilikçi yapının bir özelliği olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde yeniliğin ve esnekliğin gelişmesi için ekip çalışmasının işletme kültürünün bir parçası olması gerekmektedir. Yeniliği teşvik etmenin en iyi yollarından biri, değişim hakkında olumlu duygular beslemek ve bunu çalışanlara göstermektir (Danco, 1994). Bazı şeyleri sürekli değiştirmek işletmeler için bunu yapmanın önerilen yollarından biridir. Devam eden değişimle konforu artırmaya yönelik popüler bir yaklaşım, ücret ikramiye sistemleri, bilgi

sistemleri, organizasyonel roller ve yapı ve raporlama ve kişisel performans inceleme süreçleri gibi yönetim sistemleri ve süreçleri ile düzenli olarak işletme yöneticilerince uygulanabilmektedir (Nelson, 1997).

Aile işletmesi büyüdükçe, vergiler yükseldikçe ve yeni stratejiler daha fazla finansal kaynak gerektirdiğinden işletmenin sermaye ihtiyacı artmaktadır. Ancak artan sermaye ihtiyacının yanında, işletme için mümkün olduğu kadar fazla nakit tasarrufu büyüme için kritik öneme sahiptir. Ailenin finansal ihtiyaçları ile büyümenin mali gereksinimleri arasındaki ikilemin çözülmesine yardımcı olmak için, uzun ömürlü, büyüyen aile işletmeleri sermaye yaratma ve koruma konusunda ustalaşmak durumundadırlar. Ustalık stratejileri arasında başkalarının parasını kullanma aile işletmeleri için önerilen bir yöntemdir. Bir başka ifade ile büyüyen firmaların daha fazla borç kullanmaktadırlar (Tennenbaum ve Trien, 1992). Ayrıca, bazen sahiplik payları ve ortak girişimler için fırsatlar sunarak, işletmenin başarısına yatırım yapmak isteyen dış yatırımcılardan sermaye sağlama konusunda da aile işletmeleri oldukça ustalaşmaktadırlar. İşletme stratejisini daha az sermaye yoğun olacak şekilde yönetmenin yine aile işletmesine yarar sağlayacağı belirtilmektedir. Bunun için zamanla, uzun süredir büyüyen aile işletmelerinin stratejilerini büyümek için daha az sermayeye ihtiyaç duyacak şekilde değiştirmesi kaçınılmaz gözükmektedir (Cranston ve Flamholtz, 1986). Gerçekleştirilecek olan değişim için daha fazla sermaye ortaya koyacak yöntemler değil, var olan sermaye ile daha fazla tanıtıma yönelmek ya da başka sermayeleri kullanarak var olanı korumak hedeflenmelidir. Hızla bir hisse geri alım planı ve temettü politikası oluşturulur. Emlak planlarını erken uygulamak benzer şekilde aile işletmelerinin sermaye odaklı politikaları için önerilen bir yöntemdir. Aile işletmesi uzmanları, sermayeyi korumanın en iyi yollarından birinin, emlak planını ve finansman mekanizmalarını mümkün olan en kısa sürede uygulayarak vergileri azaltmak olduğu konusunda hemfikirdir (Blackman, 1994). Plan ne kadar erken uygulanırsa, o kadar fazla vergi tasarrufu yapılabilir. Hızlı hareket, gerekli sigorta maliyetini de en aza indirir.

Aile işletmelerinde varisler, liderlik şanslarını en üst düzeye çıkarmak için belirli beceriler gerektiren benzersiz iş büyütme gereksinimleriyle karşı karşıyadır. Varisler için verilen eğitimin çoğu ya denetimsiz iş başında eğitim ya da bir üniversite veya kolejde resmi kurs çalışması olarak varlığını sürdürmektedir (Cohn, 1992). Her iki eğitim de bir

aile işletmesinin yönetim kurulu başkanının işinin bazı kritik yönlerini ihmal ettiğini göstermektedir. Aile işletmesindeki yönetim kurulu başkanının tamamlayamadığı boşlukları doldurmak için aile işletmeleri liderleri için önerilen birkaç uygulamadan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki işletmede bir değişim kültürü geliştirmede varisin desteklenmesidir. Başarılı ebeveynlerin aile ardılları için örgütsel değişime öncülük etmek son derece önemlidir. Değişimi teşvik etmek genellikle geçmişte yaşanan sorunların veya liderin eleştirisi olarak algılanabilmektedir. Liderler, çalışanların işletme başarısına nasıl katkıda bulunduğuna odaklanarak ve kendilerine verilen krediyi diğer çalışanlara bölerek işletmede daha önceden var olan sorunların üstesinden gelebilirler. Bir diğer uygulama ise varisi iyi mentorluk ile teşvik etmektir. Varis birkaç mentorluk deneyiminden yararlanarak aile işletmesine girmeden önce başka bir yerde çalışabilir; sivil toplum kuruluşlarının dış dünyasının beklentileriyle nasıl başa çıkacağını öğrenebilir; hayır kurumları ve ticaret birlikleri ile görüşebilir ve şirket liderleri için ortak bir stratejik vizyonun nasıl oluşturulacağını öğrenebilir. Hem sorumluluğu hem de kontrolü gelecek nesle devretmek için bir tarih belirlemek, boşluğun doldurulması için uygulaması önerilen bir diğer yöntemdir. Varisler, devir teslim tarihi üzerindeki belirsizlik nedeniyle çalışmalarındaki motivasyonu kaybedebilirler. Tarihi çok önceden belirleyen liderler genellikle daha sakin ve emeklilik için daha hazırlıklıdır ve varisleri daha motive ve kararlıdır. Bir aile işletmesinin büyümesini, yetkilendirme ve kontrolün ve otoriteyi gelecek kuşağa emanet etme isteksizliği veya yetersizliğinden daha fazla engelleyemeyeceği (Jaffe, 1990) belirtilmektedir.

Birçok aile işletmesi için büyümenin dezavantajları ve özel zorlukları bulunmaktadır. Ancak başarılı aile işletmeleri, aile işletmesinin kendine özgü avantajların olduğunu da bilirler ve bunlardan yararlanan stratejiler oluşturmaya çalışırlar. Sabırlı sermayeyi ödüllendiren yatırımlar aramak buna örnek olarak gösterilmektedir. Aile işletmeleri, uzun vadeli kazançlara odaklı olmak için eşsiz bir fırsata sahiptir. Güvenlik analistleri aile işletmelerinin uzun vadeli düşüncelerini ve hedeflerini desteklerler. Güçlü bir aile için uzun vadeli değer, kısa vadeye tercih edilir. Bu nedenle son derece başarılı aile işletmeleri, iş kurma çabalarında daha tutarlı olabilir ve ekonomideki veya sektörlerindeki darbelere daha az tepki verebilirler. Bu tür çabalar, araştırma ve geliştirme, marka geliştirme, pazar genişletme ve hatta tasarruf, krediler ve metal levhalar gibi modası geçmiş işletmelere yapılan yatırımları da içerebilir. İlişkiler etrafında strateji oluşturmak

yine aile işletmelerinin kendine has avantajı olarak ifade edilmektedir. Aile işletmesi için itibar çok önemlidir (Donnelley, 1964). Ailelerin soyadıyla ve kısmen bugünün kararlarıyla gelecek nesillerin tanınmışlığının anlaşılmasıyla, iş dünyasındaki ailelerin birbirleriyle ilişkilerinde, işletmeye birçok avantaj sağlanmaktadır. Bu aileler arası karşılıklı güven, heyecan verici yeni büyüme fırsatlarına yol açabilmektedir. Aile işletmeleri tarafından giderek daha fazla küresel ittifak kurulmaktadır. Hızlı karar vermenin bir artı olduğu işletmelere odaklanmak aile işletmelerine yarar sağlayan başka bir uygulamadır. Hızlı iken karar verme kesinlikle küçük işletmelerin bir fonksiyonudur, aile işletmeleri de küçük işletmeler ile neredeyse eş anlamlı gibi görüldüğünden hızlı karar verme aile firmalarının da bir fonksiyonudur denilebilir. Bir başka ifade ile azalan örgütsel politikalar ve yönetimsel liderlikle sahiplenme, aile işletmelerinin hızlı karar alma gerekliliğine yanıt vermesini sağlar.

Sonuç olarak, yukarıda bahsedilen uygulamalar büyümeye hem izin veren hem de kolaylaştıran güçlü araçlar olsa da uzun vadeli büyüme için önerilen ve uygulanması beklenen iki koşul daha vardır:

1-Liderliğin büyümek için yukarıda belirtilen uygulamaları takip etme motivasyonu

2-Uygulamalar ve sahip olunan ailenin büyüme için gerekli olan fedakârlıkları destekleme taahhüdü.

En iyi uygulamaları takip ederek işlerini büyütmeye yönelen aile işletmeleri liderleri özel olarak ele alınmaktadır. Çalışmada ele alınan birçok durgunluk teorisinin istisnası olarak, bu uygulamaları hedefleyen aile işletmeleri liderleri tüm aile işletmelerinin yalnızca %7 ila %10'unu temsil ettiği belirtilmektedir. Bu liderler büyümenin ustalarıolarak isimlendirilmektedir. Büyümenin ustalarının kimler olduğuna ve onları neyin harekete geçirdiğine ilişkin araştırmalar, bu liderlerin birçok özelliği paylaştıklarını göstermektedir. Büyümenin ustalarının kişisel görevleri, gelecekte daha da başarılı ve kalıcı olacak bir kurum inşa etmektir (Tagiuri ve Davis, 1992). Bu liderler organizasyonlarını kendi kendini yöneten bir sistem haline getirmeye çalışan kişisel bir yönetim felsefesi oluşturur ve bunu işletme içerisinde test ederler (Guzzo ve Abbott, 1990). Kibirden değil, felsefeleri ve düşünceleri hakkında iyi geribildirim almanın en iyi yolunun bu olduğunu bildikleri için kendi inançları için rol model olmaya isteklidirler

(Mintzberg ve Waters, 1990). Ayrıca, kamuya hesap verme sorumluluğunun kendileri ve şirketteki diğerleri için büyük bir motivasyon olduğunun farkındadırlar (Mintzberg ve Waters, 1990). Bu ustalar kendilerini sermayenin vekilleri olarak görürler ve kişisel bir sahiplik duygusu hissetmezler (Danco, 1975). Bunun yerine işi ve liderliklerini, bulduklarından daha iyi durumda devretmenin kendi sorumlulukları olduğuna inanırlar. Büyümenin ustaları, muazzam bir kişisel enerjiye ve büyüme tutkusuna sahiptirler. Ancak zamanla, hevesle devam etme arzularını ve bağlılıklarını belirlemek ve etmek için aile üyelerinin amaçlarına ve ihtiyaçlarına odaklanmaya başlarlar. Bu da yetenekli liderler eğer aile dışından bireylerse aile işletmelerinin iyi uygulamaları için dikkat edilmesi gereken bir konudur.

1.4.4.2 Aile işletmesi çatışmaları

Aile işletmeleri diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olması sebebiyle işletme içerisinde de farklı dinamikler bulunmaktadır. Bu dinamiklerden en önemlisi işletmede yaşanan çatışmalardır.

Aile işletmelerinde ortaya çıkabilecek ve olumsuz etki boyutu anlamında en önemli sorunlardan biri yönetici ve aile bireyleri arası çatışmadır (Akdoğan, 2000). Bir taraftan aile işletmelerinin büyümesi ve genişlemesi için çabalanırken diğer bir taraftan bazı aile bireyleri veya akrabalar kendi menfaatlerini önceledikleri için işletmeye zarar verebilmektedirler. Çatışma sebebiyle ortaya çıkan küçük dargınlıklar çalışanların performanslarında düşüşe sebep olabilmektedir.

Aile işletmelerinde ortaya çıkan diğer bir çatışma akrabalar arasında olandır. Akrabalar arası çıkan çatışmaların en öncelikli sebebi kişilerin aile işletmesindeki konumları ve o konuma göre niteliklerinin yeterli olup olmadığıdır (Akdoğan, 2000). Nitelikli olmayan aile üyeleri akrabalar arasındaki çatışmayı doğururken aynı zamanda aile bireylerinin aile dışı çalışanlarla da çatışmasına sebep olabilmektedir. Bu gibi çatışmalar aile işletmesinin kurumsallaşma çabalarının önünde büyük bir engel haline gelebilmektedir.

Aileden olanlar ve olmayanlar arasındaki çatışmalar aile işletmelerinde yaşanabilecek önemli sorunlardan birisidir. Nitelik harici maaş konusu da işletmede bulunan aile bireyleri ve aileden olmayan çalışanlar arasındaki çatışmanın sebebi olarak

görülmektedir. Aile bireyi olmamasına rağmen görece yüksek maaş alan çalışan çatışmanın temel hedefi haline gelebilir.

Kurulumunda küçük olan işletmeden, büyüdüğünde çalışanların daha profesyonel olması ve ihtiyaçları karşılayabilmesi için gelişmesi beklenmektedir. Profesyonelliğe ve gelişime engel olan çatışmaların önüne geçilebilmesi için; kurucunun ve yönetim kurulunun adil bir şekilde davranması, aile üyeleri dışında diğer çalışanların fikirlerine önem vermesi gerekmektedir. İşletmede uygulanması gereken kurallar ve bu kuralların işlendiği süreçler tüm çalışanlar için eşit olmalıdır. Aile bireylerinin hakkı ne kadar gözetiliyorsa aileden olmayan çalışanlar performansları göz önünde bulunarak hakları teslim edilmeli ve gözetilmelidir.

Aile işletmeleri genellikle çatışmalarla boğuşan bir yapıya sahiptir. İşletmenin yapısı gereği aile ve iş o kadar iç içedir ki çatışma potansiyeli, diğer yönetişim biçimlerine sahip firmalardan daha fazladır (Lee ve Rogoff, 1996). İşletme içinden gelen çatışma ile aile içinden gelen çatışmanın birleşimi, aile işletmelerindeki çatışmanın etkilerini belirginleştirir (Harvey ve Evans, 1994). Çatışma, örgütlerde dengesizliklere neden olabilir ve çözüm aranmadığı takdirde aile işletmesinin yok olmasına neden olabilir (Harvey ve Evans, 1994). Özellikle ilişkilerde yaşanan çatışma kişilerarası bir çatışmadır ve küskünlük, düşmanlık gibi olumsuz duygular aileye zarar verir firma performansını olumsuz etkiler (Eddleston ve Kellermanns, 2007a). Aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar genellikle aile işletmesinin devamlılığına zarar verse de literatürde aile işletmesinin performansına yararlı çatışmalar da tartışılmaktadır. Bilişsel ve süreç çatışması, literatürde aile işletmeleri için yararlı olarak tanımlanan çatışma türleridir (Jehn, 1992, 1997; Jehn ve Mannix, 2001; Putnam, 1994). Her iki çatışma türü de iş ile alakalı ve olumsuz duygulardan yoksun (Jehn, 1994, 1995) çatışmalardır bu sebeple işletme için yararlı olarak tanımlanmaktadır. Erken fikir birliği ve çalışan katılımını teşvik etmesi özellikleri ile bu çatışmalar işletme içi seçenekleri arttırarak performansa fayda sağlarlar (Tjosvold, 1991; Wall ve ark., 1987). Bilişsel çatışma genellikle o an elde olan iş ile ilgili uyuşmazlıklar ve takip edilen süreç ile alakalıdır (Jehn, 1997). Süreç çatışması ise kimin hangi görevlerden sorumlu olduğu konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder (Jehn ve Mannix, 2001). Aile işletmeleri, aile üyelerinin yönetime katılımını sınırladıkları için sıklıkla eleştirildiğinden, işletmelerin strateji oluşturma süreci

(Eddleston ve Kellermanns, 2007b; Stavrou, 1999) ve işleri nedeniyle insanları işe almak için nitelikleri değil, aile statüsünü (Kellermanns ve Eddleston, 2004) önemsediklerinden bu iki çatışma aile işletmeleri için özellikle önemli görülmektedir. Bu nedenle, seçenekleri artıran ve çalışanların katılımını teşvik eden çatışmalar, aile işletmesine performans bakımından katkı sağladığı öngörülmektedir.

Bilişsel çatışma, bir firmanın izlemesi gereken hedef ve stratejilere odaklanır. Bu tür çatışmalar, olumsuz duygular gibi görevle ilgili olmayan sorunları içermeden eldeki iş üzerinde odaklanır (Jehn ve Bendersky, 2003). Fikirlerin değerini açıkça tartışarak, bilişsel çatışma, karar vericiler için seçenekler yelpazesini geliştirir ve karar kalitesinin artmasına yol açar (Kellermanns ve Eddleston, 2006). Genel olarak bilişsel çatışma, hangi görevlerin gerçekleştirilmesi gerektiği konusundaki tartışmaları artırarak karar verme sürecini iyileştirir; diğer bir ifadeyle hangi iş ve stratejilerin izlenmesi gerektiğine çözüm getirir (Jehn ve Bendersky, 2003). Bilişsel çatışma, sorunların eleştirel olarak değerlendirilmesini kolaylaştırarak, üstün alternatiflerin gözden kaçırılmamasını ve yenilikçi çözümlerin dikkate alınmasını sağlar (Jehn, 1995). Bu nedenle, aile işletmeleri temel yetkinliklerinin çekirdek katılıklara dönüşmesine izin verme eğiliminde olduklarından, bilişsel çatışma aile işletmeleri için son derece önemli olabilir (Ward, 1987). Kilit konulara farklı bir şekilde bakıldığında ve farklılıklar açıkça, duygulardan arındırıldığında, grup düşüncesinden kaçınılabilir ve sorunlar üzerinde üstün bir fikir birliğine varılabilir (Jehn, 1994, 1997; Kellermanns ve Floyd, 2005). Son derece başarılı aile firmalarının ortak bir özelliği olarak sürekli olarak uzun vadeli hedefler ve stratejiler geliştirdiği görülmektedir (Miller ve Breton-Miller, 2005; Upton ve ark., 2001). Bilişsel çatışma bu nedenle özellikle aile işletmelerine, çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamak için diyalektik tarzdaki tartışmalar yoluyla stratejilerini ve hedeflerini sürekli olarak eleştirmelerine yardımcı olarak fayda sağlar. Bilişsel çatışma, insanların bir firmanın karşılaştığı sorunları belirlemelerine ve daha iyi anlamalarına (Putnam, 1994) ve yeni fikirler ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerine (Baron, 1991) yardımcı olabilir. Ayrıca, bir çalışmada bilişsel çatışmanın yaratıcılığı arttırdığı ve fırsatçı davranışları azalttığı böylece performansı arttırdığı ifade edilmiştir (Jehn ve Bendersky, 2003). Aile işletmeleri, stratejilerini çevrelerindeki değişikliklere uyarlamadıkları için (Ward, 1987) ve aile üyelerinin strateji oluşturma sürecine katılımını kısıtlama eğiliminde olduklarından (Eddleston ve Kellermanns, 2007) çoğu zaman tıkanmış bir büyümeden

muztariptirler. Bu nedenle bilişsel çatışma, firmanın iş ve stratejilerinin eleştirel değerlendirmesini kolaylaştırarak büyüme yolunda aile firması performansı üzerinde faydalı bir etkiye sahip olabilir.

Bilişsel çatışmaya benzer şekilde, süreç çatışmasının olumsuz duygulardan arınmış olduğu varsayılır ve araştırmalar, bireylerin süreç çatışması, bilişsel çatışma ve ilişki çatışması arasında ayrım yapabildiğini ifade eder (Jehn, 1997). Bilişsel çatışma, hangi iş ve stratejilerin izlenmesi gerektiği ile ilgilenirken, süreç çatışması, bu işi başarmak için bireylerin yeteneklerinin en iyi şekilde nasıl kullanılabileceğine odaklanır (Jehn ve Bendersky, 2003). Spesifik olarak süreç çatışması, işin nasıl başarılması gerektiği ve çalışanların nasıl kullanılması gerektiği tartışmasını içerir. Bu tür bir çatışma, hedefe ulaşmak için önemlidir, çünkü eldeki görevlerde başarılı bir şekilde ustalaşmak için bireylerin yön ve anlama ihtiyaçları vardır (Jehn ve Mannix, 2001). Bu nedenle süreç çatışması, en yetenekli kişinin uygun görevlere atanmasını sağlamaya yardımcı olur ve böylece performansı kolaylaştırır (Jehn, 1997). Ancak süreç çatışmasının performans üzerindeki etkileri her zaman tutarlı olmayabilir (Jehn ve Mannix, 2001). Araştırmalar, işlerin ve sorumlulukların atanması gerektiğinde ve özellikle değişiklik yapılması gerektiğinde, süreç çatışmasının grup üretkenliğini ve performansını artırdığını ifade etmektedir (Jehn, 1997). Aile işletmelerinde aile üyeleri genellikle nitelikleri sebebiyle değil aile statüleri nedeniyle istihdam edilirler. Bu sebeple nitelikli olmayan çalışanları bulunan aile işletmesinde süreç çatışması performans için özellikle önemli olabilir (Kellermanns ve Eddleston, 2004). Diğer bir deyişle, aile işletmeleri genellikle aile üyelerinin, yeterliliklerine bakılmaksızın firmada iş sahibi olmaya yetkili olduklarını düşündükleri için sıkıntı çekerler (Lansberg, 1983). Nitelikli olmayan birçok aile üyesini işe alan aile firmalarının daha az etkili olmaları muhtemel ve hayatta kalma olasılıkları daha düşüktür (Lansberg, 1983). Bu nedenle, aile işletmelerinin özellikle aile bireylerinin yeteneklerini etkin bir şekilde kullanmak için süreç çatışmasını kullanmaları gerekmektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2004). Başarılı olmak için aile üyelerinin tüm potansiyellerinin kullanılması ve etkili yönetim ekiplerinin kurulması gerekir (McCann ve ark.,, 2001). Süreç çatışması, aile üyeleri genellikle aile dışı firmalarda normalde olduğundan daha yüksek örgütsel pozisyonlarda yer alabildikleri için de aile işletmeleri için özellikle önemli görünen teknik niteliklerden biri olarak görülmektedir (Jehn, 1997). Süreç çatışmasının kümülatif etkisi, artan görev ve kaynak atamaları uygunluğu ve zaman

içinde standartların yeniden değerlendirilmesi yönleri (Jehn ve Bendersky, 2003) ile performans artışına yarar sağlar.

1.4.4.3 Başarılı aile işletmeleri örnekleri

Aile işletmelerinin mevcut çalışmada daha önce de belirtildiği üzere başarılı ve uzun ömürlü olabilmeleri için takip etmesi gereken bazı önemli yollar bulunmaktadır (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Ancak birçok aile işletmesi alması gereken önlemleri almaması ve atılması gereken adımları atmaması sebebiyle kısa zamanda yıkılmaktadır. Dünyadaki aile işletmelerinin ortalama ömürlerinin 24 yıl olduğu ifade edilmekledir.

Başarılı aile işletmesi oluşturabilmek için kurucuların öncelikle kurumsal yönetişime önem vermeleri gerekmektedir (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018). Aile işletmelerinin kurumsal yönetişimi konusunda, Aile Anayasası kavramından bahsedilmektedir. Aile işletmelerinin ömürlerini uzatmaları için mutlaka bir aile anayasası oluşturmaları gerekmektedir. Aile anayasasında; aile ve akrabaların işletmedeki çalışma koşulları, gelecek nesillere verilecek danışmanlıklar, emeklilik ile ilgili kurallar, işletmeden beklentiler, işletmenin aileden beklentileri ve aile işletmelerinden ayrılıp kendi işletmelerini kuran aile fertlerine yapılacak yardımlar gibi önemli konular ile ilgili kurallar belirlenir ve uygulama için herkes teşvik edilir. Aile anayasasını uygulayabilen işletmelerin ömürleri diğer aile işletmelerinden çok daha uzun olmaktadır (Özuysal, 2006).

Dünya üzerinde bulunan işletmelerin birçoğu aile işletmesidir. Dünyanın en büyük aile işletmesi Walmart olarak bilinmektedir. Diğer büyük aile işletmeleri arasında Ford, Dell ve Volkswagen, ALDI ve LG gibi dünyanın en önemli işletmeleri bulunmaktadır. Türkiye'de ise en önemli aile işletmelerinden ikisi olarak Koç Holding ve Sabancı Holding gösterilmektedir (Dinçay, 2016). Güçlü aile işletmelerinden örnek vermek gerekirse, bu bağlamda Walmart ve BMW'yi incelemek doğru olacaktır.

Sam Walton, 1918'de Oklahoma, Kingfisher'da doğmuştur. 1942'de 24 yaşında askere gitmiştir. 1943'te Helen Robson ile evlenmiştir. 1945'te askerlik hizmeti sona erdiğinde, Sam ve Helen Iowa'ya ve ardından Newport, Arkansas'a taşınmışlardır. Bu süre zarfında, Sam çalıştığı işletmede perakende deneyimi kazanmış ve sonunda kendi varyete mağazasını işletmiştir. 'Küçük kuruş' (Dime store) dükkânının erken

başarısından ilham alan ve müşterilerine daha da fazla fırsat ve değer katmaya çalışan Sam, 1962'de 44 yaşında Rogers, Arkansas'ta ilk Walmart'ı açmıştır.

Dünyadaki aile işletmelerinde bir diğer önemli ve başarılı örnek olarak Alman araba işletmesi BMW verilebilir. Son 100 yılda BMW, problemlerle baş etmeye çalışan bir uçak motoru işletmelerinden dünyanın en çok rağbet gören lüks araç markalarından birinin üreticisi haline gelmiştir (Kiley, 2004). İşletme, Avrupa tarihinin en karanlık zamanlarına tanık olmuş, ancak kaliteli Alman tasarım ve mühendisliğinin güçlü ve istikrarlı bir temsilcisi olarak ayakta kalmıştır. Münih yakınlarında tek bir üretim tesisine sahip işletmeden, dört kıtada 14 ülkede 30 üretim tesisine sahip küresel bir organizasyona dönüşmüştür. Organizasyon çeşitlenmiş, sosyal konuları ele alarak dünyanın en büyük firmalarından biri olmuştur.

Bahsedilen kavramlar ve işletmelerin gelişimsel süreçleri ve bu süreçlerde liderlerin rolü, kurucu sendromu ile ilişkili olup, doğru anlaşılması uygulama için gereklidir. Mevcut çalışmanın amacı doğrultusunda, kurucu sendromunu ölçmek üzere geliştirilecek ölçek için kurucu sendromuna zemin hazırlayan kurucunun kişisel özellikleri, işletmenin yapısı, kurucu sendromunun aşılması için geliştirilen yöntemler gibi birçok kavramı iyi anlamak çalışmaya yön verecektir. Kurucunun bireysel özellikleri, sendromu geliştirmesine yatkın olması ile işletmenin yapısın, örneğin aile işletmelerinin kendine has özelliklerinin, kurucu sendromuna yatkın olması ile ve kurucu sendromunun aşılması için uygulanacak yöntemlerin yine kurucu sendromunun mevcut özellikleri ile bağlantısı dolayısıyla, bu konular hakkında mevcut bilgileri doğru anlamak ölçüm aracına şekil verecek, onu geçerli bir ölçüm aracı haline getirecektir. Ölçüm aracında bulunan sorular; katılım, iletişim, iş birliği gibi kurucu sendromunun gücünü zayıflattığı düşünülen, varlığında işletmenin kurucu sendromu geliştirme olasılığı düşük olduğu kabul edilen yaklaşımlar doğrultusunda, birbirleri ile bağlantılı şekilde yapılandırılmıştır.

1.4.5 Ölçek geliştirme

Ölçek geliştirilirken uyulması gereken birçok aşama ve belli standartlar vardır (Karakoç, Dönmez, 2014). Bu standartlar ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini arttıran uygulamalardır. Geçerlilik kısa tanımı ile ölçme aracının ölçmek istenen özelliği ne

derece ölçtüğü; güvenilirlik ise ölçme aracının ölçmek istenen özellikleri ne tutarlılıkta ne kadar az hata ile ölçtüğüdür. Ölçekler, ölçülenin niteliklerini belirlediği için, ölçüm aracının geçerli ve güvenilir olması kritik bir öneme sahiptir (Tavşancıl, 2002).

Ölçme aracı çalışmalarında ilk önce ölçmek istenen özellikleri ölçen herhangi başka bir ölçek olup olmadığını araştırmaktır. Ölçüm aracı varsa bunun ne derece duyarlı, güvenilir ve geçerli olduğuna bakılmasının ardından bu ölçeğin uyarlanmasına ya da yeni bir ölçek geliştirilmesine karar verilebilmektedir (Deniz, 2007).

Mevcut çalışma yeni bir ölçek geliştirmektedir. Bunun için izlenecek aşamalardan ilki literatür taramasıdır. Literatür taraması yapılırken, ölçme aracı ile araştırmacının neyi ölçmek istediği, hangi sorular ve konulara değinip dikkat çekmek istediği şekillendirici etkiye sahiptir. Daha sonra ölçme aracı için soruların belirlendiği bir madde havuzu oluşturulmalıdır (Devellis, 2003). Soru havuzu oluşturulurken belirlenen soru ve cevap formatı verilerin özelliklerine göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin mevcut çalışma için soru ve cevap formatı Likert tipi olarak belirlenmiştir. Ayrıca soru havuzunda bulunan soruların; açıklayıcı, net, öz ve yalnıza bir düşünceyi ifade etmesi gerekliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Mevcut çalışmada, ölçek havuzundan soruların çekilmesi ile oluşturulan 31 soruluk Kurucu Sendromu Ölçme Formu taslağı deneme uygulaması yapmak üzere katılımcılara sunulmuştur. Deneme uygulaması sonrası, uzman görüşü ve örneklemden alınan geri dönütler birleştirilip değerlendirilmiştir. 31 soruluk formdaki 13 sorunun ölçme aracının amacına uygun olmadığına, ifade ettiklerinin yeterince güçlü bulunmadığına karar verilmiş ve sorular ölçek dışı bırakılmıştır. Oluşturulan nihai ölçek, Kurucu Sendromu Ölçeği olarak isimlendirilerek 18 soru ve 5'li Likert değerlendirmesi ile örnekleme sunulmuştur.

Mevcut ölçek geliştirilirken yapılan ilk işlem literatür taraması olmuştur. Literatürde kurucu sendromunu ölçen herhangi Türkçe ölçek bulunmamaktadır. Bu sebeple kurucu sendromu ile ilgili araştırmalar taranmış, taranan araştırmalarda bulunan sendromun tanımlarından yola çıkılarak faktörler ve ölçek maddeleri daha sonra ölçek için yapılacak uygulama ve analiz için bir taslak ve yol gösterici olacak şekilde oluşturulmuştur. Daha önce de belirtildiği üzere, tanımlardan yola çıkarak ölçek maddeleri için bir madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonrasında uygulama, analiz ve uzman görüşü dâhilinde

havuzdan alınan örnek maddelerden bazıları araştırma dışı bırakılmıştır. Araştırmanın bu kısmında araştırma dâhilinde kullanılan soruların oluşum süreci detaylandırılacaktır.

Gottlieb (2018) kurucu sendromunu tanımlarken, ondan bir işletme bozukluğu olarak bahsetmiştir. Tanımına ve detaylandırmasına göre, işletmelerin kurucu sendromu yaşayan kurucuları ortak dışarıdan gözlemlenebilir özelliklere sahiptirler. Bunlardan birisi kurucuların işletme kararlarını yalnız almalarıdır (Bentlage, 2017). İşletmede kurucunun yalnız karar alması (Musa, Semansinghe, 2014) kurucu sendromuna işaret ettiğinden, bu ifade ölçeğe dâhil edilmiştir (*İşletmedeki kararlar genellikle kurucu tarafından alınır.*). Bentlage çalışmasında, kurucunun görevlerini başkalarına gönüllü olarak devretmesinin kurucu sendromuna ters bir ifade olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple bu ifade ölçeğe ters madde olarak eklenmiştir (*İşletmenin ilk kurucusu görevlerini başkalarına gönüllü olarak verir*.). Bir başka çalışma, kurucu sendromu olan işletmelerde kararların çok hızlı alındığını ifade etmiştir (Kempster, 2019), bu özellik ölçeğe madde olarak eklenmiştir (*İşletmedeki kararlar genellikle çok hızlı alınır.*). Muithi (2018), kurucu sendromuna sahip kurucuların bulunduğu işletmelerde paydaşların durumundan ve etkisinden bahsetmiştir. Muithi'ye göre, paydaşların karar aşamasında etkisi ve bilgisi önemsenmez, paydaşlar da işletme menfaatini değil kurucunun mutluluğunu hedeflerler. Bu ifadeler, ölçeğe iki ayrı madde olarak dâhil edilmiştir (*İşletmede alınan kararlarda paydaşların etki ve bilgisi önemsizdir ve objektif kriterler dikkate alınmaz. / İşletme içinde ve dışındaki paydaşlar kurucunun mutlu olmasını isterler.)*. İşletme içi uyumu ifade eden bu gibi kavramlara ek olarak yapılan başka bir çalışmada, kişilerin işletme içindeki uyum ve çalışma ortamının özel hayatlarına yansıdığı belirtilmiştir (Boustani, 2017). Uyumlu çalışılan bir işletme ortamında, bireylerin özel hayatlarındaki mutluluğun daha az etkilendiği ifade edilmiştir. Çalışmaya göre, özel hayata yansıyan işletme dinamikleri, kişilerin kendileri işletme ile ne kadar özdeşleştirdikleri ile alakalı bulunmuştur. Özellikle kurucular, işletmeyi kimliğinin bir parçası olarak görme eğiliminde olduklarından, kurucu sendromunu anlamak üzere geliştirilen ölçeğe, özdeşleştirme tanımından hareketle madde eklenmiştir (*İşletmeyi kimliğimin bir parçası olarak özdeşleştiririm.*). Aynı çalışma, işletmenin karar verme süreçlerini incelemiş, bu süreçlerin mevcut halinin kurucu sendromuna işaret edebileceğini belirtmiştir. Kurucu gözünden bakıldığında, karar verme sürecinde direkt ve sadece kurucu veya onun belirlediği yöneticilerden yardım istendiği düşüncesi, karar aşamasında diğer çalışan ve paydaşların fikrini almadan

hareket etmenin daha kolay olduğuna inanç gibi ifadeler kurucu sendromunun varlığına işaret ederken, iş gören gözünden kurucunun kendisini gelecek dönem yöneticilik görevleri için hazırladığına inanç kurucu sendromunun var olmadığı yönetime işaret etmektedir. Bu ifadeleri barındıran maddeler ölçeğe eklenmiştir (*İşletmede herhangi bir sorun olsa çalışanlar ilk olarak benden (yöneticiden) yardım bekler. / Diğerlerinin düşüncelerini almadan karar vermek daha kolaydır.*). Son ifade ters madde olarak kodlanmak üzere ölçeğe dâhil edilmiştir (*Kurucu (veya sonraki nesilleri) yöneticilik görevi için beni hazırladı ve eğitti.*). Kadınları sosyal alanda güçlendirmeye hizmet eden kâr amacı gütmeyen organizasyonlardaki kurucu sendromu üzerine yapılan başka bir çalışmada, kurucunun davranışlarının gönüllüleri ve çalışanları nasıl etkilediği araştırılmıştır (Coombs, 2019). Çalışmada yapılan kurucu sendromu tanımında psikolojik sahiplikten bahsedilmiştir. Kurucunun işletmeyi sahiplenmesinin, bu sahipliği kararlarında yansıtıyor olmasının çalışan ve gönüllülerin de işletmeye bakışını ve davranışını etkilediği ifade edilmiştir. Çalışmadan hareketle işletmede kurucu sendromunun varlığını anlamak üzere iş gören açısından işletmede asıl görevim dışında farklı bir görev almak istemem ve ters madde olarak tanımlanacak işletmedeki yenilik ve inovasyon fikirleri çalışanlardan gelir şeklinde ifade kalıpları ölçeğe soru olarak eklenmiştir.

Oluşturulan ölçek maddelerinin analizler sonucu elde edilen faktör grupları, yararlanılan çalışmalardaki ilgili başlıklara göre oluşturulmuştur. Örneğin, Coombs'un (2019) çalışmasında, organizasyonel uyum ve çalışmadan bahsedilirken, ölçek maddelerinden biri olan işletme yöneticileri her zaman biz ve ekip gibi kavramlar kullanır ifadesine yer vermiştir. Bu sorunun ait olduğu faktörün isimlendirilmesi ilgili başlığa uygun yapılmıştır. Ait olduğu faktör organizasyonel uyum ve çalışma olarak isimlendirilmiştir. Diğer faktörler; karar verme süreçlerine katılım (Boustani, Boustani, 2017), kendini işletme ile özdeşleştirme (Coombs, 2019), işletme içi karar verme süreçleri (Boustani, Boustani, 2017; Coombs, 2019) ve işletme içi iş birliği ve iletişim (Bentlage, 2017; Kempster, 2019; Muithi, 2018; Skale, 2018) şeklinde isimlendirilmiştir.

2. YÖNTEM

Tez çalışmasının bu kısmında araştırmanın yöntemi ile ilgili temel bilgiler sunulmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırmanın modeli, evreni ve evrenden hareketle oluşturulan örneklemi, verilerin toplanması ve analizi ile elde edilen bulgular ve yorumlar verilmiştir.

2.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada tarama modeli ile daha önce kurucu sendromu üzerine yapılan çalışmalar ve veri toplama araçları incelenerek kurucu sendromunu ölçmek için yeni bir ölçme aracı diğer bir ifade ile veri toplama ölçeği geliştirilmiştir.

2.2 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni aile işletmelerinin yöneticileridir. Aile işletmelerinin kurucularının aynı zamanda söz konusu işletmelerin yöneticileri olduğu ve yöneticiler kurucu değilse bile aile işletmelerindeki kurucu sendromuna ilişkin değerli bilgiler sunabileceği varsayıldığından çalışma aile işletmelerinin yöneticileri ile yürütülmüştür. Bu çerçevede, çalışmanın örneklemi İstanbul'da çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 178 aile işletmesinden seçkisiz olarak seçilmiş farklı pozisyonlardaki 254 yöneticiden oluşmaktadır. Hair vd. (2010), minimum örneklem büyüklüğünün anketteki madde sayısının on katından az olmamasını önermiştir. Bu çerçevede, çalışmada kullanılan ankette yer alan madde sayısının 18 olduğu göz önüne alındığında, bu çalışma için minimum örneklem büyüklüğü 210 olarak belirlenmiş ve çalışmada ulaşılan 254 katılımcı ile yeterli örneklem büyüklüğünün sağlandığı görülmüştür.

2.3 Verilerin Toplanması

Oluşturulan deneme ölçeği ile 30 katılımcıya pilot çalışma yapılmıştır. Alınan geri dönüşler ve elde edilen sonuçlar ile ölçek maddeleri revize edilerek son haline getirilmiştir. Ölçeğin faktör analizi sonucuna göre, araştırma başında oluşturulan 31 sorunun 13 tanesi kurucu sendromu ile yeterince ilişkili bulunmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten çıkarılan bu maddelerin alındıkları orijinal çalışmalarla arasındaki kültürel ve sektörel bağlam farklılıklarından dolayı bu çalışmada kurucu sendromu ile yeterince ilişkili bulunmadığı değerlendirilmektedir. Kurucu Sendromu

Ölçeği olarak isimlendirilen ölçek son hali ile 18 maddeden oluşmaktadır. Maddeler katılımcılara 5'li Likert ölçeği olarak sunulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelere katılımcılar, Kesinlikle Katılıyorum (5) ile Kesinlikle Katılmıyorum (1) arasında 5 seviyeli bir değerlendirme ile cevaplarını vermişlerdir.

Çalışmaya dâhil edilen örneklem için hızı, maliyet etkinliği ve örneklemin kolay ulaşılabilir olması nedeniyle yaygın olarak kullanılan seçkisiz örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu sebeplerin yanında Türkiye'nin en büyük şehri olarak sahip olduğu potansiyel nedeniyle çalışma katılımcıları sadece İstanbul ilinden seçilmiştir. Tez çalışması ile ilgili bilgiler İstanbul'da bulunan bireylere sosyal medya ve e-posta yolu ile iletilmiştir. Gönderilen mesajlara 254 kişi cevap vermiş ve tez çalışmasında gönüllü olmak istediklerini bildirmişlerdir. Katılımcıların 174'ü erkek ve 80'i kadınlardan oluşmaktadır.

Tez çalışmasında belirlenen katılımcılardan elde edilen verilerin toplanması için GoogleDoc programı kullanılmıştır. Çalışmaya gönüllü olarak katılacağını ifade eden kişilerle anketin bulunduğu internet sayfası paylaşılmıştır. Elde edilen veriler daha sonra Microsoft Excel formatında indirilerek istatistiksel analiz programı olan IBM SPSS ile incelenmiştir.

Veriler SPSS-22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sosyodemografik sorular için frekans tablosu oluşturulmuştur. Normallik varsayımına uyan ölçekler için değişkenlerin ortalamalarındaki farklılıkları görebilmek için 2 gruplu değişkenlerde Bağımsız İki Örneklem T-Testi. Grup sayısı yetersiz değişkenler için 3 ve daha fazla gruplu değişkenlerde non-parametrik Kruskal Wallis-H analizi uygulanmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

3.1 Sosyodemografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Katılımcıların 174'ü erkek ve 80'i kadındır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında, %45'inin (n=116) 33 ile 50 yaş aralığında kişiler olduğu bulgulanmıştır. Tablo 6'da çalışmaya dâhil edilen katılımcıların sosyodemografik özellikleri ile işletmedeki konumları ve işletme ile ilgili özelliklere yer verilmiştir.

Tablo 6.Çalışmaya Dâhil Edilen Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri ve İşletme Özellikleri

		n	%
CİNSİYET	Erkek	174	68,50
	Kadın	80	31,50
YAŞ	18-22	6	2,36
	23-27	41	16,14
	28-32	32	12,60
	33-40	54	21,26
	41-50	62	24,41
	51-60	47	18,50
	60+	12	4,72
ŞİRKETTEKİ GÖREV	Genel Müdür/Yönetici	88	34,65
	İşletme Ortağı/Kurucu	41	16,14
	Diğer	125	49,21
MESLEK	Yönetici	23	9,06
	Mühendis	66	25,98
	Diğer	165	64,96
ŞİRKETİN KURULUŞ YILI	1980 öncesi	21	8,27
	1980-1990	34	13,39
	1991-2000	88	34,65
	2001 ve sonrası	111	43,70
ŞİRKETTE ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	1 ile 50 arası	150	59,06
	51 ile 100 arası	19	7,48
	101 ile 500 arası	70	27,56
	501 ve ustu	15	5,91
ŞİRKETİ YÖNETEN NESİL (1, 2, 3)	1.nesil	168	66,14
	2.nesil	76	29,92
	3.nesil	10	3,94

Tablo 6'da belirtildiği üzere; katılımcıların 88'i bulundukları işletmelerde genel müdür veya yönetici olarak görev yapmaktadırlar. 41'i ise işletmenin kurucu veya ortağı olarak yönetici pozisyonunda görev aldıklarını belirtmişlerdir. Eğitim geçmişi olarak 23 kişi yöneticilik ve 66 kişi mühendislik eğitimi aldıklarını belirmişlerdir.

Tablo 6 'da bulunan diğer başlıkğı altında ise 22 Muhasebe Departmanı çalışanı, 7 Avukat, 6 Satış Sorumlusu, 4 Planlama Uzmanı gibi katılımcı olan 119 ünvan bulunmaktadır.

Ayrıca işletme ile ilgili önemli özellikler katılımcılara sorulmuştur. Alınan cevaplara göre 88 katılımcının çalıştığı işletmenin 1991 ile 2000 yılları arasında kurulduğu görülmektedir. 34 katılımcının işletmesi 1980 ile 1990; 34 katılımcının işletmesi ise 1980 öncesi kurulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu ise (n=11) 2000 yılından sonra kurulan işletmelerde çalışmaktadır. İşletmedeki çalışan sayıları incelendiğinde 150 katılımcının görev yaptığı işletmede 1 ile 50 kişi çalışmakta; 70 katılımcının görev yaptığı işletmede 101 ile 500 arasında çalışan bulunmakta; 19 katılımcının görev yaptığı işletmede çalışan sayısı 51 ile 100 arasında ve son olarak 501 ve dava fazla çalışan sayısına sahip işletmelerde görev yapan katılımcı sayısı 15 olarak belirlenmiştir. Son olarak işletmenin kaçıncı nesil ile yönetildiği sorulmuştur. Alınan cevaplara göre 168 katılımcı birinci nesil, 76 katılımcı 2.nesil ve sadece 10 katılımcı 3. nesil işletmelerde çalışmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre işletmelerin kuruluş yılları ile şirketi yöneten nesilin uyumlu olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, genel olarak daha genç şirketleri birinci nesil yönetirken daha yaşlı şirketleri ikinci veya üçüncü nesil yönetmektedir.

3.2 Ölçek ile İlgili Bulgular

Toplanan anketler ile yapılan ilk analiz; maddelerin gruplanması ve alt boyutların (faktörler) belirlenmesi için yapılan faktör analizidir. Direct Oblimin (eğik döndürme) yöntemi ile yapılan faktör analizinden elde edilen veriler aşağıda detaylandırılmıştır.

Tablo 7'de sırasıyla uygulanan faktör analizlerinde hangi maddelerin hangi sebeple ölçekten çıkartıldığı bilgisi ve faktör analizlerinin KMO değeri ve Bartlett Testi p değerleri verilmiştir. 5, 21, 25, 26, 1, 20, 17 ve 28. maddeler yetersiz faktör yükü almaları sebebi ile 22, 7 ve 12. maddeler binişik faktör yükü almaları sebebi ile 19 ve 6. maddeler

ise faktörde tek madde bulunması sebebi ile ölçekten çıkartılmıştır. Her madde çıkartıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanarak ilerlenilmiştir.

Tablo 7.Sıralı Faktör Analizi Tablosu

Faktör Analizi Sırası	Madde	Çıkartılma Sebebi	KMO Değeri	Bartlett Testi p Değeri
1. Faktör Analizi	5.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,839	,000
2. Faktör Analizi	21.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,837	,000
3. Faktör Analizi	25.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,839	,000
4. Faktör Analizi	26.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,842	,000
5. Faktör Analizi	1.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,834	,000
6. Faktör Analizi	22.madde	Binişik Faktör Yükü	,837	,000
7. Faktör Analizi	20.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,829	,000
8. Faktör Analizi	17.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,828	,000
9. Faktör Analizi	28.madde	Yetersiz Faktör Yükü	,826	,000
10. Faktör Analizi	7 madde	Binişik Faktör Yükü	,831	,000
11. Faktör Analizi	19.madde	Faktörde Tek Madde Bulunması	,827	,000
12. Faktör Analizi	6.madde	Faktörde Tek Madde Bulunması	,831	,000
13. Faktör Analizi	12.madde	Binişik Faktör Yükü	,836	,000

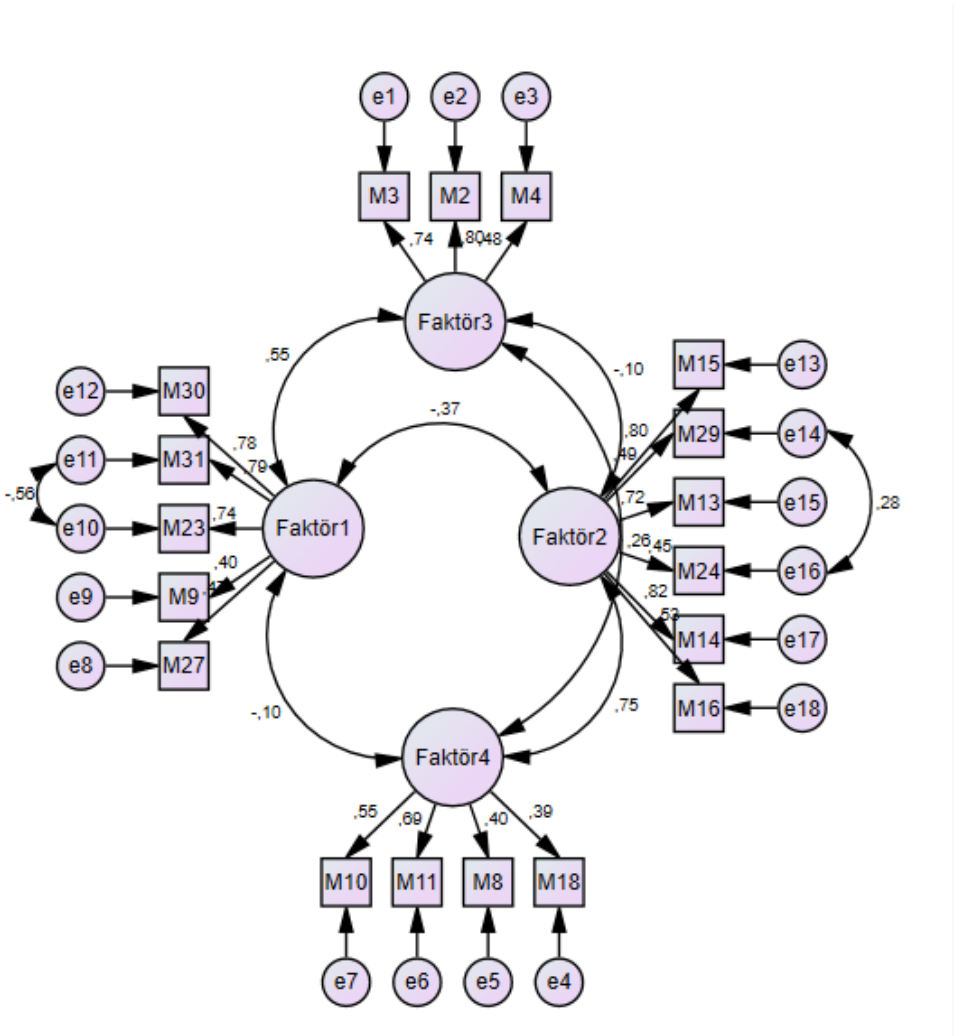
Tablo.8'de 14. Düzey Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları veriliştir. KMO katsayısı ve Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. KMO katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu belirtmekte ve faktörleştirilebilirlik için bu değerin, 60'dan daha büyük olması kabul görmektedir (Büyüköztürk 2009: 117). 14. düzey keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin öz değeri 1'den büyük olan 4 faktörden oluşan, toplam varyansın %43,39'unu açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. 1.faktör toplam varyansın %13,72'sini, 2.faktör toplam varyansın %16,89'unu, 3.faktör toplam varyansın %9,80'ini ve 4.faktör toplam varyansın %2,98'ini açıklamaktadır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 30, 31, 23, 9 ve 27 numaralı maddeler 1.faktörün altında, 15, 29, 13, 24, 14 ve 16 numaralı maddeler 2.faktörün altında, 3, 2 ve 4 numaralı maddeler 3.faktörün altında, 10, 11, 8 ve

18 numaralı maddeler 4.faktörün altında toplanmıştır. 2, 3, 4, 9, 23, 27, 30 ve 31 numaralı ifadeler ters madde olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınan puan arttıkça katılımcıların Kurucu Sendromuna bakışları olumsuz yönde artış göstermektedir. 4 faktör için uygulanan güvenilirlik analizlerine ve ölçeğin toplam puanına göre Cronbach's Alpha değerlerinin yeterli seviyede olduğu görülmektedir. "Güvenirlik analizi, Ş. Kalaycı (Ed.) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (s.403-419), 4.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti."

Tablo 8. Kurucu Sendromu Ölçeği 14. Düzey Keşfedici Faktör Analizi Tablosu

Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**Boyut Güv.**	**Ölçek Güv.**
Madde 30	1,101					
Madde 31	,633					
Madde 23	,500				,735	
Madde 9	,333					
Madde 27	,307					
Madde 15		,688				
Madde 29		,622				
Madde 13		,616			,811	
Madde 24		,608				,778
Madde 14		,573				
Madde 16		,421				
Madde 3			,695			
Madde 2			,618		,696	
Madde 4			,512			
Madde 10				,546		
Madde 11				,458	,603	
Madde 8				,440		
Madde 18				,422		
Açıklanan Varyans:	%13,72	%16,89	%9,80	%2,98	Toplam:%43,39	
KMO: ,815	χ2:1394,009		Sd:153	Sig: ,000		

3.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 6.Kurucu Sendromu Ölçeği Çok Faktörlü Modeli

Tablo 9'da Aile Şirketlerinde Kurucu Sendromu Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Modeline İlişkin Sonuçları verilmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30'un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Kurucu Sendromu Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Modeline İlişkin Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükü	Standart Hata	t	p
Faktör 3	3	,740	-	-	-
	2	,796	,123	8,966	***
	4	,481	,118	6,595	***
Faktör 4	18	,392	-	-	-
	8	,404	,262	4,160	***
	11	,694	,405	5,157	***
	10	,551	,332	4,812	***
Faktör 1	27	,471	-	-	-
	9	,405	,258	5,128	***
	23	,743	,309	6,778	***
	31	,789	,245	6,961	***
	30	,779	,270	7,345	***
Faktör 2	15	,798	-	-	-
	29	,486	,083	7,464	***
	13	,720	,082	11,544	***
	24	,453	,086	6,912	***
	14	,817	,081	13,175	***
	16	,532	,090	8,236	***

***p<0.05

Tablo 10'da Kurucu Sendromu Ölçeği maddeleri ve boyutları detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 10. Kurucu Sendromu Ölçeği

Faktörler	İfadeler
Faktör 3 **Kendini İşletme ile Özdeşleştirme**	Şirkette asıl görevimin dışında farklı bir görev almak istemem. (3) Şirketi kimliğimin bir parçası olarak özdeşleştiririm. (2) Şirkette mesleki konularda kişisel bakış açımı kullanabilirim. (4)
Faktör 4 **Organizasyonel Uyum ve Çalışma**	Kurucu (veya sonraki nesilleri) yöneticilik görevi için beni hazırladı ve eğitti. (K) (18) Şirketteki yenilik ve inovasyon fikirler şirket çalışanlarından gelir. (8) Şirket, yaptığım katkılar ve sahip olduğum becerilere saygı duyar ve bana çok güvenir. (11) Bütün kararları veren kişi ve çalışanlara katkı sağlamaları için teşvik etmek isterim. (K) (10)
Faktör 1 **Karar Verme Süreçlerine Katılım**	Şirketteki kararlar genellikle kurucu tarafından alınır. (27) Şirkette genellikle konusunda uzman kişiler görev yapar. (29) Şirketin ilk kurucusu görevlerini başkalarına gönüllü olarak verir. (23) Şirket içinde ve dışındaki paydaşlar kurucunun mutlu olmasını isterler. (31) Şirkette alınan kararlarda paydaşların etki ve bilgisi önemsizdir ve objektif kriterler dikkate alınmaz. (30)
Faktör 2 **İşletme İçi İş Birliği ve İletişim**	Şirkette alınacak kararlar resmi toplantılar ile gerçekleştirilir. (15) Şirket içinde genellikle plan yapılmaz. Kararlar tek bir kişi tarafından verilir. (29) Diğerlerinin düşüncelerini almadan karar vermek daha kolaydır. (13) Şirket toplantıları genellikle tek yönlü iletişim vardır ve çalışanlar çoğunlukla fikirlerini beyan etmezler. (24) Şirketteki kararları genellikle yönetici (kurucu) verir. (14) Şirketteki yönetici değişikliği ailenin istekleri ve amaçları doğrultusunda gerçekleşir. (16)

Tablo 11'de Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri verilmiştir. Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) p=0.000 düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 18 madde 4 alt boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo). Modelde iyileştirme uygulanmıştır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11. Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	**Tavsiye Edilen Değerler**
$\chi 2/df$	1,563	≤ 3
RMSEA	,047	≤ 0,08
CFI	,944	≥0,80
IFI	,945	≥0,80
TLI	,933	≥0,80
NFI	,861	≥0,80
GFI	,920	≥0,80
SRMR	,072	≤ 0,10
$\chi 2$: 198,541; df: 127; p:0,000		

Tablo 12'de normallik analizi ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Faktörlerin ve ölçeğin toplam boyutunun basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde tümünün -2; +2 sınırını aşmadığı görülmektedir, analizlerde parametrik testler kullanılacaktır. Kaynak: George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson. Ölçeklerin güvenilirlikleri yeterli düzeyin üzerindedir. Cronbach Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin orta güvenilir, 0,80 ile 1,00 arasında olması ise ölçeğin yüksek güvenilir olduğunu göstermektedir. Kaynak: "Güvenirlik analizi, Ş. Kalaycı (Ed.) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (s.403-419), 4.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti."

Tablo 12. Normallik Varsayımı Analizleri

Değişken	n	Ort.	SS	Kolmogorov Smirnov (p)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbac's Alpha
Karar Verme Süreçlerine Katılım	254	10,89	3,24	,000	,655	1,336	,735
İşletme İçi İş Birliği ve İletişim	254	15,35	4,89	,000	,534	,060	,811
Kendini İşletme ile Özdeşleştirme	254	7,54	2,67	,000	,410	-,296	,696
Organizasyonel Uyum ve Çalışma	254	13,43	3,11	,000	-,270	,093	,603
Kurucu Sendromu	254	47,20	8,94	,008	,215	,224	,778

* p >0,05

Tablo 13'de cinsiyet değişkeni için bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları verilmiştir.

Cinsiyet değişkeni gruplarına göre Karar Verme Süreçlerine Katılım Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,065>0,05).

Cinsiyet değişkeni gruplarına göre İşletme İçi İş Birliği ve İletişim Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,660>0,05).

Cinsiyet değişkeni gruplarına göre Kendini İşletme ile Özdeşleştirme Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,886>0,05).

Cinsiyet değişkeni gruplarına göre Organizasyonel Uyum ve Çalışma Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,102>0,05).

Cinsiyet değişkeni gruplarına göre Organizasyonel Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı

istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,886>0,05).

Tablo 13. Cinsiyet Değişkeni T-Test Tablosu

	Grup	**n**	**Ort.**	**SS**	**t**	**Sd**	**p**
Karar Verme Süreçlerine Katılım	Kadın	80	10,34	2,97	-1,853	252	,065
	Erkek	174	11,14	3,33			
İşletme İçi İş Birliği ve İletişim	Kadın	80	15,55	5,04	,440	252	,660
	Erkek	174	15,26	4,84			
Kendini İşletme ile Özdeşleştirme	Kadın	80	7,50	2,37	-,143	252	,886
	Erkek	174	7,55	2,80			
Organizasyonel Uyum ve Çalışma	Kadın	80	13,90	2,97	1,642	252	,102
	Erkek	174	13,21	3,16			
Kurucu Sendromu	Kadın	80	47,29	8,84	,100	252	,920
	Erkek	174	47,17	9,00			

* p< 0,05

Tablo 14'de nesil değişkeni için bağımsız örneklem t-test analizi sonuçları verilmiştir.

Nesil değişkeni gruplarına göre Karar Verme Süreçlerine Katılım Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. (p=,005<0,05). Alt neslin Karar Verme Süreçlerine Katılım Faktörü Puanı ortalaması (11,73±3,53), kurucu neslin Karar Verme Süreçlerine Katılım Faktörü Puanı ortalamasından (10,46±3,00) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Nesil değişkeni gruplarına göre İşletme İçi İş Birliği ve İletişim Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. (p=,003<0,05). Alt neslin İşletme İçi İş Birliği ve İletişim Faktörü Puanı ortalaması (16,60±5,23), kurucu neslin İşletme İçi İş Birliği ve İletişim Katılım Faktörü Puanı ortalamasından (14,71±4,60) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Nesil değişkeni gruplarına göre Kendini İşletme ile Özdeşleştirme Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. (p=,015<0,05). Alt neslin Kendini İşletme ile Özdeşleştirme Faktörü Puanı ortalaması (8,15±3,05), kurucu neslin Kendini İşletme ile Özdeşleştirme Faktörü Puanı ortalamasından (7,22±2,40) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Nesil değişkeni gruplarına göre Organizasyonel Uyum ve Çalışma Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,417>0,05).

Nesil değişkeni gruplarına göre Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. (p=,000<0,05). Alt neslin Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı ortalaması (50,14±9,95), kurucu neslin Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı ortalamasından (45,70±7,99) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Tablo 14. Nesil Değişkeni T-Test Tablosu

	Grup	**n**	**Ort.**	**SS**	**t**	**Sd**	**p**
Karar Verme Süreçlerine Katılım	Kurucu Nesil	168	10,46	3,00	-2,863	252	,005*
	Alt Nesil	86	11,73	3,53			
İşletme İçi İş Birliği ve İletişim	Kurucu Nesil	168	14,71	4,60	-2,967	252	,003*
	Alt Nesil	86	16,60	5,23			
Kendini İşletme ile Özdeşleştirme	Kurucu Nesil	168	7,22	2,40	-2,466	252	,015*
	Alt Nesil	86	8,15	3,05			
Organizasyonel Uyum ve Çalışma	Kurucu Nesil	168	13,32	3,02	-,814	252	,417
	Alt Nesil	86	13,65	3,29			
Kurucu Sendromu	Kurucu Nesil	168	45,70	7,99	-3,586	252	,000*
	Alt Nesil	86	50,14	9,95			

* p< 0,05

Tablo 15'de nesil değişkeni için kruskal wallis-h analizi sonuçları verilmiştir.

Nesil değişkeni gruplarına göre Karar Verme Süreçlerine Katılım Faktörü Puanı

istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. (p=,017<0,05). 2. neslin Karar Verme Süreçlerine Katılım Faktörü Puanı ortalaması (11,80±3,58), 1. neslin Karar Verme Süreçlerine Katılım Faktörü Puanı ortalamasından (10,46 ±3,00) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Nesil değişkeni gruplarına göre İşletme İçi İş Birliği ve İletişim Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. (p=,011<0,05). 2. neslin İşletme İçi İş Birliği ve İletişim Faktörü Puanı ortalaması (16,43±5,15), 1. neslin İşletme İçi İş Birliği ve İletişim Katılım Faktörü Puanı ortalamasından (14,71 ±4,60) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Nesil değişkeni gruplarına göre Kendini İşletme ile Özdeşleştirme Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,111>0,05).

Nesil değişkeni gruplarına göre Organizasyonel Uyum ve Çalışma Faktörü Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. (p=,639>0,05).

Nesil değişkeni gruplarına göre Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. (p=,001<0,05). 2. neslin Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı ortalaması (49,92 ±10,36), 1. neslin Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı ortalamasından (45,70 ±7,99) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

3. neslin Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı ortalaması (51,80 ±6,16), 1. neslin Kurucu Sendromu Ölçeği Puanı ortalamasından (45,70 ±7,99) anlamlı bir şekilde farklı ve büyüktür.

Tablo 15. Nesil Değişkeni Kruskal Wallis H Analizi

Ölçek	Grup	n	Ort.	SS	H	p	Fark
Karar Verme Süreçlerine Katılım	1.Nesil(a)	168	10,46	3,00	8,156	,017*	b>a
	2.Nesil(b)	76	11,80	3,58			
	3.Nesil(c)	10	11,20	3,19			
	Toplam	254	10,89	3,24			
İşletme İçi İş Birliği ve İletişim	1.Nesil(a)	168	14,71	4,60	9,001	,011*	b>a
	2.Nesil(b)	76	16,43	5,15			
	3.Nesil(c)	10	17,90	5,92			
	Toplam	254	15,35	4,89			
Kendini İşletme ile Özdeşleştirme	1.Nesil(a)	168	7,22	2,40	4,395	,111	
	2.Nesil(b)	76	8,12	3,02			
	3.Nesil(c)	10	8,40	3,41			
	Toplam	254	7,54	2,67			
Organizasyonel Uyum ve Çalışma	1.Nesil(a)	168	13,32	3,02	,896	,639	
	2.Nesil(b)	76	13,57	3,38			
	3.Nesil(c)	10	14,30	2,63			
	Toplam	254	13,43	3,11			
Kurucu Sendromu	1.Nesil(a)	168	45,70	7,99	15,175	,001*	b>a
	2.Nesil(b)	76	49,92	10,36			c>a
	3.Nesil(c)	10	51,80	6,16			
	Toplam	254	47,20	8,94			

* p< 0,05

4. SONUÇ

Bu bölümde, araştırmanın kimliği, süreci ve elde edilen sonuçların özetlendiği bir özet, elde edilen bulguların yorumlandıktan sonra araştırma ile varılan nokta anlamında bir yargı ile araştırılan problemin çözümü için başka hangi çalışmaların yapılmasının gerekli görüldüğüne ve mevcut araştırmanın alandaki egemen kuram ve uygulamalara muhtemel katkısının neler olabileceğine ilişkin araştırmacının özgün değerlendirmelerini içeren bir öneriler altbölümleri yer almıştır.

4.1 Özet

Bu çalışmada aile işletmeleri gibi küçük kurumlarda ortaya çıkan ve işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ve işletmenin devamlılığını sağlamak için gerekli olan özelliklerin yitirilmesine sebebiyet veren kurucu sendromunun aile işletmeleri bağlamında incelenmesini hedeflenmiş ve benzer işletmeler için kullanılabilecek bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır.

Çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan tarama modelinde yürütülmüştür. Ölçek maddeleri, kurucu sendromu ile ilgili yapılan ulusal ve uluslararası literatür araştırması sonucunda elde edilen bulgular kullanılarak oluşturulmuştur. Çalışmanın örneklemi ise İstanbul'da çeşitli alanlarda faaliyet gösteren aile işletmelerinden seçkisiz olarak seçilmiş farklı pozisyonlardaki 254 yöneticiden oluşmaktadır.

Ölçeğin faktör analizi sonucuna göre, araştırma başında oluşturulan 31 sorunun 13 tanesi kurucu sendromu ile yeterince ilişkili bulunmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten çıkarılan bu maddelerin alındıkları orijinal çalışmalarla arasındaki kültürel ve sektörel bağlam farklılıklarından dolayı bu çalışmada kurucu sendromu ile yeterince ilişkili bulunmadığı değerlendirilmektedir. Ölçeğin son hali 18 maddeden oluşmuştur. Çalışmanın 20. maddesi (*Kurucu (veya sonraki nesiller) yöneticilik görevi için beni hazırladı ve eğitti*) ters kodludur zira iş gören gözünden kurucunun kendisini gelecek dönem yöneticilik görevleri için hazırladığına inanç kurucu sendromunun var olmadığı yönetime işaret etmektedir.

Yapılan analizler sonucuna göre ölçeğin dört alt boyut/faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu boyutlar; kendini işletme ile özdeşleştirme (3,2,4.maddeler), organizasyonel uyum ve çalışma (18, 8, 11, 10. maddeler), karar verme süreçlerine katılım (27,29,23,31 ve 30.maddeler) ve işletme içi iş birliği ve iletişim (15, 29, 13,24, 14 ve 16. maddeler) olarak isimlendirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre, ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,701 olarak hesaplanmıştır. Bu seviye orta güvenilirlik olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında, katılımcıların ölçekten aldıkları ortalama puanın (69,65) orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların işletmelerinde algıladıkları kurucu sendromunun orta seviyede olduğu belirtilebilecektir. Ölçek maddeleri arasından ise en yüksek ortalamaya 27. maddenin (*İşletmedeki yenilikleri (fikirler, hizmetler, ürünler) desteklerim*) sahip olduğu ($\bar{x}$=4,10; ss=0,75) belirlenmiştir. Bu bulgunun sebebinin aile şirketi kurucularının işletmelerini sahiplenmeleri, girişimci kişilik özelliklerine sahip olmaları, bu sahiplenme ve girişimciliği tutum ve davranışlarına yansıtmaları ve bu nedenlerle işletmelerine yönelik yeniliklere olumlu tutum sergilemelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak geliştirilen ölçeğin, kurucu sendromu ile ilgili farklı boyutları ortaya koyan ve ölçen geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin gelecek çalışmalara ve örgütsel davranış literatürüne yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2 Yargı

Kurucu sendromu dünya üzerindeki aile işletmelerinde veya kurumlarda kuruluştan belirli bir zaman sonrasında ortaya çıkan bir sorundur. İşletmelerin çoğunluğu aile işletmesi olmasında dolayı kurucu sendromu bir işletmenin büyümesini ve profesyonel olarak yürütülmesini engellemektedir. Bu sebepten dolayı aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunların büyümeden belirlenmesinin işletmelerin gelişmesine yardımcı olması beklenmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada benzer işletmeler için kullanılabilecek bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır.

Çalışmada geliştirilen ölçeğin kurucu sendromu ile ilgili farklı boyutları ortaya koyan ve ölçen geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek

bu şekilde sonraki çalışmalarda kullanılabilir. Diğer taraftan gelecek çalışmalarda ölçeğin farklı bir örneklem ve farklı sektörel bağlamlarda geçerlilik ve güvenilirliğinin incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak çalışmada geliştirilen ölçek benzer işletmelerin kullanılabilecekleri bir ölçektir. Ülkemizde benzer bir ölçek olmaması nedeniyle geliştirilen bu ölçekle özellikle örgütsel davranış literatürüne katkı sağlandığı değerlendirilmektedir.

Bir sonraki araştırmalar için aile şirketindeki nesiller ile ilgili endüstri ve örgütsel değikenlerle incelenebilir.

4.3 Öneriler

Tez verilerinin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar ölçeğin ileriki çalışmalarda rahatlıkla uygulanabileceğini göstermiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik seviyesi yeterlidir. Ancak, elde edilen sonuçlar ile bu tez çalışmasının geliştirilmesi için aşağıdaki önerilenler yapılabilir:

- Daha farklı sosyodemografik özelliklere sahip gruplar ile çalışma tekrarlanabilir.
- Farklı sektörlerden oluşan katılımcılar ile çalışma tekrarlanabilir.
- Daha fazla katılımcı ile çalışma yapılabilir.
- Gelecekte yapılacak çalışmalarda geliştirilen ölçek ile ilgili daha fazla istatistiksel analiz yapılabilir.
- Ölçek olarak adlandırılan mevcut çalışmadaki form, psikometrik özellikleri gereği gelişime açıktır. Önceki maddelerde belirlenen sınırlılıkları gidererek soruların ölçekleştirilmesi üzerine çalışmalar yapılabilir. Pilot çalışma ile desteklenebilir.
- Kurucu sendromunun örgütsel performans, kurumsal yönetişim, kurumsal sosyal sorumluluk, liderlik tarzları, örgüt kültürü ve cam tavan sendromu gibi değişkenlerle arasındaki ilişkiler incelenebilir.

- Aile şirketlerinin ise kurucu sendromunun olası olumsuz etkilerinden kaçınabilmeleri için aile anayasası oluşturmaları, bağımsız iç denetim sağlamaları, yönetim kuruluna bağımsız üye atamaları ve kurumsallaşmayı hedef haline getirmeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Adams, D., Disberry, A., Hutchison, N. ve Munjoma, T. (2002). Land policy and urban renaissance: the impact of ownership constraints in four British cities. *Planning Theory & Practice*, *3*(2), 195-217.

Adams, T. (2005). Founder transitions: Creating good endings and new beginnings.

AIMSAD, (2019). *Aile şirketleri için sürdürebilirlik.* Erişim tarihi: 07.04.2022, https://www.aimsad.org/istatistikler/aile-sirketleri-icin-surdurulebilirlik

Akanji, B. (2012). Realities of work life balance in Nigeria: perceptions of role conflict and coping beliefs. *Business, Management and Economics Engineering*, *10*(2), 248-263.

Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(16), 31-47.

Aktan, C. C. (2018). Mülkiyet hakları felsefesi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 7*(18), 194-214.

Alkaya, B. D., Devrani, T. K. (2018). Dokunma ihtiyacı ve yazılı bilginin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, *11*(22), 205-232.

Aslan, H. (2020). Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, *8*(1), 196-212.

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(2), 173-191.

Aydemir, C., Güneş, H. H. (2006). Merkantilizmin ortaya çıkışı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(15), 1-23.

Baral, R., Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of managerial psychology, 25*(3), 274-300.

Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: a cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journa*l, *4*(1), 25-36.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, *17*(3-4), 541-554.

Bazerman, M. H., Moore, D. A. (2012). Judgment in managerial decision making. *John Wiley & Sons.*

Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, *15*(2), 139-168.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, *122*(2), 647-691.

Bentlage, J. (2017). *The Entrepreneurial stress circle–a grounded theory approach*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Twente, Holland.

Bernhard, F., O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: leadership style and nonfamily-employees work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management*, *36*(3), 345-384.

Bhargavi, S., Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, *4*(1), 87-117.

Blanchard, K. H., Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development, 50*(1), 42-48.

Block, S. R., Rosenberg, S. (2002). Toward an understanding of founder's syndrome: an assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *12*(4), 353-368.

Bolat, T., Bolat, O. I., Yüksel, M. (2011). Relationship between role ambiguity and burnout: The mediating effect of organizational culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *2*(10), 373-398.

Boustani, N. M., Boustani, Z. E. (2017). Innovation in organizations having founder's syndrome. *Problems and Perspectives in Management*, *15*(2), 517-524.

Brown, G., Lawrence, T. B., Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, *30*(3), 577-594.

Burns, J. M., (1978). Leadership. New York: Harper and Row.

Calvo, F., Karras, B. T., Phillips, R., Kimball, A. M., Wolf, F. (2003). Diagnoses, syndromes, and diseases: a knowledge representation problem. *In AMIA Annual Symposium Proceedings*, 802.

Carlson, D. K., Nager, R. W. (1993). *Equity compensation for key employees.* Family Business Advisor.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, *56*(2), 249-276.

Carman, J. G., Nesbit, R. (2016). Founding new non-profit organisations: syndrome or symptom. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *42*(3), 603-621.

Cheng, W. (2009). *Doing good well: what does (and does not) make sense in the nonprofit world.* United States: John Wiley & Sons.

Chin, Y. F. M., Ismail, A., Ahmad, R. H., Kuek, T. Y. (2012). The impacts of job stress characteristics on the workforce-organizational social support as the moderator. *South Asian Journal of Marketing & Management Research, 2*(3), 1-20.

Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies, 2*(3), 243-262.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(4), 19-39.

Coombs, C. M. (2019). *The experience of founder's syndrome in nonprofit organizations founded by women.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Walden Üniversitesi, Minnesota.

Cranston, H. S., Flamholtz, G. (1986). The role of management development in making the transition from an entrepreneurship to a professionally managed organisation. *Journal of Management Development*, *5*(1), 38-51.

Cristiano, E. (2017). *Specific features of family businesses: a contribution to literature. In financial environment and business development*. Germany: Springer.

Cucculelli, M., Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: evidence from ıtalian family firms. *Journal of Corporate Finance, 14*(1), 17-31.

Çetin, H. (2002). Liberalizmin tarihsel kökenleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *3*(1), 79-96.

Danco, L. A. (1975). *Beyond survival: a business owner's guide*. Cleveland, OH: The University Press.

Danco, L. A. (1994). The price of success. *Agency Sales, 24*, 34-34.

Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review, 22*(2), 151-166.

Demirkaya, H. ve Şimşek, K.A. (2014). 21. Yüzyılın anahtar rekabet faktörü olan psikolojik sahiplenme üzerine bir işletme incelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi*, *2*(3), 7-21.

Deniz, K. Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 40*(1), 1-16.

Devellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications*. New York: Sage Publications.

Diaz, D. A., Rees, C. J. (2020). Checks and balances? Leadership configurations and governance practices of Ngos in Chile. *Employee Relations: The International Journal,* 3(2), 1-13.

Dinçay, İ. H. (2016). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci ve insan kaynakları yönetimine dair bir alan araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Türkiye.

Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: to have is to be*. London: Palgrave MacMillan.

Duffy, P. B., Stevenson, H. H. (1984). Entrepreneurship and self employment: understanding the distinctions. *Frontiers of entrepreneurship research*, 461-477.

Dülger, M. (2019). Homo commoditus: sahip olmak, genetik metalar ve fikri mülkiyet. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, *184*, 27-31.

Dyer, W. C. (1986). Jr. *cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions.* San Francisco: Jossey-Bass.

EC. (2020). *Family Businesses.* Erişim tarihi: 07.04.2022. https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting entrepreneurship/family-business_en

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007a). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1048-1057.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007b). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, *22*(4), 545-565.

Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, *55*(6), 467-480.

Ellis, G. (2019). Founder's Syndrome. *Communities*, *184*, 27-31.

Epie, C. (2009). Managing time-based conflict across life domains in Nigeria: a decision making perspective. *IFE PsychologIA: An International Journal*, *17*(1), 194-216.

Etzioni, A. (1991). The Socio-Economics of property. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 6(6), 465–468.

Eubanks, D. L., Murphy, S. T., Mumford, M. D. (2010). Intuition as an influence on creative problem-solving: the effects of intuition, positive affect, and training. *Creativity Research Journal*, *22*(2), 170-184.

FamCap. (2021). *The World's top 750 family businesses ranking (David Bain)*. Erişim tarihi: 07.04.2022. https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/.

Fayankinnu, E. A., Alo, O. A. (2007). Globalisation and work: an insight from the Ghananian and Nigerian women experience. *Gender and Behaviour*, *5*(1), 1129-1161.

Fernande-Araoz, C., Ritter, J. (2019). *6 traits of strong family businesses*. Erişim tarihi: 07.04.2022. https://hbr.org/2019/06/6-traits-of-strong-family

Gallo, M. A., Point, C. G. (1994). Internationalizing family firms. *Family Business Advisor*, *3*(4), 1.

Germano, M. A. (2010). Leadership style and organizational impact. *Library Worklife*, *7*(6), 39-48.

George, D., Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. NY: Routledge.

Giambatista, R. C., Rowe, W. G., Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: a critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly, 16*(6), 963-991.

Golensky, M. (2011). I've been thinking about founder's syndrome. *Nonprofit World, 29*(3), 9-19.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., De Castro, J. (2011). The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management annals, 5*(1), 653-707.

Gorondutse, A. H., İbrahim, G., Abdullwahab, H. I. (2018). Founder's syndrome and firm performance of small and medium scale enterprises in Nigeria. *Journal of Health Management & Informatics, 5*(1), 1-8.

Gottlieb, H. (2018). *Founder's Syndrome? Who me? Help4 NonProfits & Tribes*. Erişim tarihi: 07.04.2022. http://www. Help4nonprofits.Com/NPBdFoundersSyndrome_Art.Htm

Guzzo, R. A., Abbott, S. (1990). Family firms as utopian organizations. *Family Business Review*, *3*(1), 23-33.

Gündüz, S. (2018). Founder's syndrome at the backstage of agency theory: a threat to corporate governance and corporate social responsibility. *BMIJ*, *6*(1), 1-16.

Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Harvey, M., Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review, 7*(4), 331-348.

Hekkers, V. (2005). Founder's syndrome. *Case Manager, 16*(2), 30-35.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources.* 8th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hollander, B. S., Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: an emerging field of inquiry. Family Business Review, 1(2), 145-164.

House, R. J., Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, *7*(3), 467-505.

Huff, P. R. (2003). Founder's syndrome and 4-h leaders organizations. *Consultado Em*, *22*(1), 1-10.

Huff, P. R. ve Pleskac, S. (2012). Moving forward with founders: strategies for change in volunteer organizations. *Journal of Extension*, *50*(6), 6-21.

Ikävalko, M., Pihkala, T., Jussila, I. (2006, November). Psychological ownership and family businesses–Identifying the common ground through discriminant analysis. In *RENT xx–Conference on Research in Entrepreneurship and Small Business. Brussels, Belgium*.

Insaidoo, J. K. (2018). Founder's syndrome: a complex phenomenon in business leadership adversely affecting business sustainability. AAYAM: AKGIM. *Journal of Management*, *8*(2), 8-16.

İşcan, Ö. F.; Kayğın, E. (2009). Kurumsal yönetişim sürecinin gelişimi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(2), 213-224.

Jehn, K. A. (1992). *The impact of intragroup conflict on effectiveness: a multimethod examination of the benefits and detriments of conflict*. Evanston: Northwestern University.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management*, *5*(3), 223-238.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 530-557.

Jehn, K. A., Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior, 25*, 187-242.

Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*(2), 238-251.

Jyoti, J., Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: mediating role of leader–member exchange and relational identification. *Sage Open*, *5*(4), doi: 2158244015612518.

Kaçar, H. (2003). *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. NY: Macmillan.

Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. UK: Cambridge University.

Kalayci, S. (2005). *SPSS uygulamalı çok değiskenli istatistik teknikleri.* Ankara: Asil Yayin Dagitim.

Kalyoncuoglu, S., Uner, M. M. (2010). Küresel doğan işletme kavramı ve işletmelerin küresel doğmasına etki eden kurucu/üst düzey yönetici özellikleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(3), 1-42.

Karakoç, F. Y., Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, *13*(40), 39-49.

Kaye, K., Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family Business Review, 17*(2), 151-163.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(3), 209-228.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 809-830.

Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Roos, J., Jacobs, C. D., (2005). *Strategic consensus and constructive confrontation: Unifying forces in the resource accumulation process*. Innovating Strategy Process, Chapter 15, 149-162.

Kempster, M. (2019). *Leading for sustainability: an exploratory study of founder* transitions in nonprofit organisations in the western cape. MS thesis. Faculty of Humanities.

Kılıç, R., Demirçelik, M. (2011). Mülkiyet kavramının tarihsel gelişimi sürecinde orta çağ ve reform hareketi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *30*(2), 181-190.

Kıran, *C. (2007). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul İOSB'deki aile şirketleri üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış Doktora Tezi*, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.*

Kiley, D. (2004). Driven: ınside BMW, the most admired car company in the world. NY: John Wiley & Sons.

Koopman, M., Sebel, K. (2012). *The Internationalization of Family Firms: facilitating and constraining features*. Erişim tarihi: 07.04.2022. https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:226801/FULLTEXT01.pdf

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, *12*(1), 39-46.

Lee, M. S., Rogoff, E. G. (1996). Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an

investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, *9*(4), 423-437.

Liu, C., Eubanks, D. L., Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, *26*(3), 419-435.

Longe, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: a case of the Nigerian Cement Industry. *African Research Review*, *8*(4), 68-83.

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W. (2010). *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures*, 15th Edition. Mason, OH: South Western Cengage Learning.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(2), 219-238.

Luthans, F., Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, *21*(5), 376-387.

March, J. G., Weil, T. (2009). *On leadership*. NY: John Wiley & Sons.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, *147*(5), 477-500.

MCcann III, J. E., Leon-Guerrero, A. Y., Haley Jr, J. D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, *39*(1), 50-59.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business.

Mintzberg, H., Waters, J. A. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Family Business Review, 3*(3), 285-315.

Mkheimer, I. (2018). The ımpact of leadership styles on business success: a case study on smes in amman. *Arabian Journal of Business Management Review, 8*(343), 2.

Molly, V., Laveren, E., Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, *23*(2), 131-147.

Muithi, F. M. (2018). *Factors affecting the sustainability of family businesses in ghana after the exit of first generation of founding family members,* Doctoral Thesis, Ashesi University, Gana.

Mujtaba, B. G., Sungkhawan, J. (2009). Situational leadership and diversity management coaching skills. *Journal of Diversity Management (JDM), 4*(1), 1-12.

Mulgan, R. (2000). 'Accountability': an ever-expanding concept?, *Public Administration, 78*(3), 555-573.

Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: 'how do leaders think about crises?'. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 515-543.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 11-35.

Muriithi, S., Wachira, D. (2016). The founders' syndromes, challenges and solutions. *Researchjournali's Journal of Entrepreneurship, 4*(4), 1-11.

Muriithi, S., Waithira, V., Wachira, D. (2016). 'Family Business Founders' influence on future survival of family businesses. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 4*(1), 560-575.

Musa, B. M., Semasinghe, D. M. (2014). Leadership succession problem: an examination of small family businesses. European Journal of Business and Management, *6*(34), 301-307.

Nelson, B. (1997). Creating an energized workplace. *Leader to Leader, 5*(3), 34-9.

Northouse, P. G. (2004). Leadership theory and practice. Third Edition Sage. *Thousand Oaks, CA.*

M. P., Pierce, J. L., Coghlan, A. M. (2006). The psychology of ownership: work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group & Organization Management*, *31*(3), 388-416.

Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, *1*(4), 202-207.

Olckers, C., Du Plessis, Y. (2012). The Role of psychological ownership in retaining talent: a systematic literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, *10*(2), 1-18.

Özuysal, H. D. (2006). *Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye.

Padgett, M. Y., Morris, K. A. (2005). Keeping it all in the family: does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(2), 34-45.

Pierce, J. L., Dunham, R. B. (1992). The 12-hour workday: A 48-hour, eight-day week. *Academy of Management Journal*, *35*(5), 1086-1098.

Pierce, J. L., Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 810-834.

Pierce, J. L., Kostava, T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review, 26*(2), 298-310.

Pierce, J. L., Kostava, T. (2003). The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology, 7*(1), 84-107.

Pierce, J. L., O'driscoll, M. P., Coghlan, A. M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control. *The Journal of Social Psychology*, *144*(5), 507-534.

Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., Morgan, S. (1991). Employee Ownership: a conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, *16*(1), 121-144.

Porteous, J. D. (1976). Home: the territorial core. *Geographical Review*, *66*(4), 383-390.

Poza, E. J. (2013). *Family business*. Boston: Cengage Learning.

Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, *5*(3), 294-298.

Ramos, H. M., Man, T. W. Y., Mustafa, M., Ng, Z. Z. (2014). Psychological ownership in small family firms: family and non-family employees' work attitudes and behaviours. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 300-311.

Rantanen, N., Jussila, I. (2011). F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(3), 139-150.

Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: a model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *6*(1), 55-67.

Riggio, R. E., Riggio, H. R., Mhatre, H. K. (2013). Nepotism and leadership. Chapter 8. *Nepotism in Organizations*, 171-195.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B., Rafferty, A. (2008). Promoting family: a contingency model of family business succession. *Family Business Review*, *21*(1), 15-30.

Rukmani, K., Ramesh, M., Jayakrishnan, J., (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, *15*(3), 365-369.

Sancar, G. (2013). Kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal yönetişim: kavramın doğuşu, gelişimi ve değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim Dergisi, 8(1), 71-84.*

Sapienza, H. J. ve Grimm, C. M. (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice, 22(1), 5-24.*

Selimoğlu, S. K. ve Çalışkan, A. Ö. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile şirketlerinin yol haritası: aile anayasası. *Muhasebe ve Denetime Bakış, 17(53), 39-54.*

Shuck, B. (2011). *Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review*. *Human Resource Development Review, 10(3), 304-328.*

Sieger, P., Bernhard, F., Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.

Skale, R. (2018). *Founder's syndrome in nonprofit organizations: intensifiers, consequences, and strategy*. California State University, Master Thesis, USA.

Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, *177*(3), 1333-1352.

Smith, B. F., Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. Journal of Corporate Finance, *5*(4), 341-368.

Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, *13*(3), 183-200.

Sofi, M. A., Devanadhen, K. (2015). Impact of organizational culture on organizational performance: An empirical assessment of banking sector in Jammu and Kashmir India. *International Journal of Innovative Research and Development*, *4*(9), 34-44.

Sougui, A. O., Bon, A. T., Hassan, H. M. H. (2015). 'The impact of leadership styles on employees' performance in telecom engineering companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 8*(4), 1-13.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. London: SAGE Publication.

Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management, 37*(3), 43.

Tagiuri, R., Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review, 5*(1), 43-62.

Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1958). Leadership styles: continuum of leadership behavior. *Harvard Business Review*, March/April, 95-102.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Temizkan, O. Y. (2019). Psikolojik güçlendirme ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: devlet hastanesi örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21*(3), 640-665.

Tennenbaum, B. H., Trien, J. W. (1992). How to woo your banker. *Family Business Magazine, (Summer),* 31-36.

Tharmalingam, S. D., Bhatti, M. A. (2014). Work-family conflict: an investigation on job involvement, role ambiguity and job demand: moderated by social support. *Journal of Human Resource Management, 2*(3), 52-62.

Thiagarajan, P., Chakrabarty, S., Lueg, J. E., Taylor, R. D. (2007). Work-Famıly role straın of single parents: the effects of role conflict and role ambiguity. *Marketing Management Journal, 17*(1), 82-95.

Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(1), 13-23.

Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases: biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science Journal,* 185(4157), 1124-1131.

Uchenwamgbe, B. B. P. (2013). Effects of leadership style on organizational performance in small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and Management, 5*(23), 53-73.

Uçar, Z. (2015). Kontrol algısı-psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyicilik etkisi. *International Journal of Applied Business and Management Studies*, *1*(1), 40-58.

Uçar, Z. (2017). Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel alana ilişkin bir model önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *32*(1), 167-200.

Uçar, Z. (2018). Psikolojik sahiplik olgusunu örgütsel düzlemde ölçmek için ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10*(3), 640-654.

Upton, N., Teal, E. J., Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal Of Small Business Management*, *39*(1), 60-72.

Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Vandewalle, D., Vandyne, L., Kostova, T. (1995). Psychological ownership: an empirical examination of ıts consequences. *Group & Organization Management, 20*(2), 210-226.

Vandyne, L., Cummings, L.L., Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definational clarity (a bridge over muddied waters). *Research in*

Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, 17(17), 215-285.

Van Dyne, L., LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.

Van Dyne, L., Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(4), 439-459.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 115*(2), 204-213.

Wall Jr, V. D., Galanes, G. J., Love, S. (1987). Small, task-oriented groups: conflict, conflict management, satisfaction, and decision quality. *Small Group Behavior, 18*(1), 31-55.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, *10(*4), 323-337.

Wasserman, M. (2008). *The founder's dilemma*. Boston: Harvard Business.

Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization science*, *14*(2), 149-172.

Winter, M., Fitzgerald, M. (1993). Continuing the family-owned home-based business: evidence from a panel study. *Family Business Review, 6*(4), 417-426.

Xu, X. D., Zhong, J. A., Wang, X. Y. (2013). The impact of substitutes for leadership on job satisfaction and performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *41*(4), 675-685.

Yasa, E. (2006). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21*, 497-507.

Yeşil, U., Bancar, A., Budak, G. (2015). Psikolojik sahiplik kavramına ilişkin bir literatür incelemesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *16*(2), 59-82.

Yılmaz, B. (2015). Mülkiyet konusu olarak bilgi. Erişim tarihi: 07.04.2022, http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/10060/cumhuriyetbilimteknik977-s21%20(2).pdf?sequence=1

Yolaç, S., Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, *61*(2), 83-110.

EKLER

EK-1 BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Maltepe Üniversitesi Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans kapsamında yüksek lisans öğrencisi Beste Yiğit tarafından, Doç.Dr. Şafak GÜNDÜZ danışmanlığında yürütülen " Aile İşletmelerinde Kurucu Sendromu Hakkında Ölçek Geliştirme " başlıklı araştırmaya davet ediyoruz.

Bu çalışmanın amacı organizasyonlar kurucu sendromunun tespit edilmesi hedefi ile hazırlanan ölçek geliştirmektir. Hazırlanan ölçek soruları yapılan literatür sonucunda elde edilen bilgiler ile oluşturulacaktır. Daha önce yapılan ilgili çalışmalarda oluşturulan benzer ölçeklerden (Block ve Rosenberg, 2002; Boustani ve Boustani, 2017) ve verilerin toplanacağı yöneticilerden faydalanılacaktır.

Oluşturulacak ölçek daha sonra yapılması planlanan benzer çalışmalar için kaynak teşkil edecektir. Yapılacak çalışmalarda kurucu sendromunun tespit edilmesi için kullanılacaktır. Ayrıca, literatürde kurucu sendromunun ölçümündeki eksikliği konusunda araştırmacılara ve organizasyonlara yararlı olacağı düşünülmektedir.Bu araştırmanın içeriği ölçek geliştirme üzerine demografik form ve ölçek geliştirme amacıyla uygulanacak anket soruları bulunmaktadır.

Çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için sizden beklenen bütün soruları eksiksiz ve içtenlikle doldurmanızdır. Lütfen her soru için size en uygun cevabı seçiniz. Bu formu okuyup onaylamanız araştırmayı okuyup kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Bu çalışmadan elde edilen veriler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, araştırmacıya e-posta adresinden iletebilirsiniz.

Yukarıda yer alan ve katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkânı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı

Kabul ediyorum **Kabul etmiyorum**

EK-2 AILE SIRKETLERINDE KURUCU SENDROMU OLCEGI

	1	2	3	4	5
1. Şirketi kimliğimin bir parçası olarak özdeşleştiririm.					
2. Şirkette asıl görevimin dışında farklı bir görev almak istemem.					
3. Şirkette mesleki konularda kişisel bakış açımı kullanabilirim.					
4. Şirketteki yenilik ve inovasyon fikirler şirket çalışanlarından gelir.					
5. Şirkette genellikle konusunda uzman kişiler görev yapar.					
6. Bütün kararları veren kişi ve çalışanları katkı sağlamaları için teşvik etmek isterim.					
7. Şirket, yaptığım katkılar ve sahip olduğum becerilere saygı duyar ve bana çok güvenir.					
8. Diğerlerinin düşüncelerini almadan karar vermek daha kolaydır.					
9. Şirketteki kararları genellikle yönetici (kurucu) verir.					
10. Şirkette alınacak kararlar resmi toplantılar ile gerçekleştirilir.					
11. Şirketteki yönetici değişikliği ailenin istekleri ve amaçları doğrultusunda gerçekleşir.					
12. Kurucu (veya sonraki nesilleri) yöneticilik görevi için beni hazırladı ve eğitti.					
13. Şirketin ilk kurucusu görevlerini başkalarına gönüllü olarak verir.					
14. Şirket toplantıları genellikle tek yönlü iletişim vardır ve çalışanlar çoğunlukla fikirlerini beyan etmezler.					
15. Şirketteki kararlar genellikle kurucu tarafından alınır.					
16. Şirket içinde genellikle plan yapılmaz. Kararlar tek bir kişi tarafından verilir.					
17. Şirkette alınan kararlarda paydaşların etki ve bilgisi önemsizdir ve objektif kriterler dikkate alınmaz.					
18. Şirket içinde ve dışındaki paydaşlar kurucunun mutlu olmasını isterler.					

EK-3 SOSYODEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1) Cinsiyetiniz……..…….…….

2) Yaşınız…….…….……..

3) İşletmedeki Göreviniz….……..…….……

4) Mesleğiniz…….…….……

5) İşletmenin Faaliyet Alanı…….……..

6) İşletmenin Kuruluş Yılı…….…….

7) İşletmede Çalışan Personel Sayısı…….…….

8) Kurucunun İşletme Faaliyet Alanındaki Tecrübesi/Yıl……..……

9) İşletmeyi Yöneten Nesil (1.2. veya 3.)…… ……....……

ÖZGEÇMİŞ

Beste YİĞİT

Eğitim

Y. Lisans	2018	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı
Lisans	2011	Özyeğin Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı
Lise	2007	Kartal Doğa Koleji

İş/İstihdam

2022- İşe Alım Uzman Yardımcısı – Calzedonia Group

2021- İnsan Kaynakları Sorumlusu – İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı

2019- Yurt İçi Tanıtım Uzmanı – Özyeğin Üniversitesi