

Geliş Tarihi:

22.09.2022

Kabul Tarihi:

15.12.2022

Yayımlanma Tarihi:

31.12.2022

Kaynakça Gösterimi: Gözen, A., & Kıran, M. A. (2022). Aile işletmelerinde devir planlaması süreci ve liderin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkisinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1470-1486. doi: 10.46928/iticusbe.1121351

## AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR PLANLAMASI SÜRECİ VE LİDERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ


*Araştırma*

Aylin Gözen 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

İstanbul Ticaret Üniversitesi

[agozen@ticaret.edu.tr](mailto:agozen@ticaret.edu.tr)

Melis Atabey Kıran 

Kurum

[melisatabey@hotmail.com](mailto:melisatabey@hotmail.com)

Aylin Gözen, Lisans eğitimini 2002 yılında Marmara Üniversitesinde, yüksek lisansını 2005 yılında Galatasaray Üniversitesinde ve doktorasını 2018 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesinde tamamlamıştır. Halen İstanbul Ticaret Üniversitesinde Öğretim üyesi olarak görev yapmakta, aile işletmeleri alanında dersler vermekte ve bu alanda araştırmalar yapmaktadır.

Melis Atabey Kıran, Lisans eğitimini 2010 yılında Doğu Üniversitesinde, yüksek lisans eğitimini 2021 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesinde tamamlamış olup yüksek lisans tez konusu aile işletmelerinde devir planlaması süreci ile ilgilidir. Halen özel bir şirkette Proje Satış Yöneticisi olarak çalışmaktadır.

# AİLE İŞLETMELERİNDE DEVİR PLANLAMASI SÜRECİ VE LİDERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Aylin Gözen  
[agozen@ticaret.edu.tr](mailto:agozen@ticaret.edu.tr)  
Melis Atabey Kıran  
[melisatabey@hotmail.com](mailto:melisatabey@hotmail.com)

## Özet

**Amaç:** Aile işletmeleri ülke ekonomilerinin büyük bölümünü oluşturmaktadır. Lakin genellikle ömürleri kurucunun yönetimde olduğu süre ile sınırlı kalmaktadır. Birçok araştırma aile işletmelerinin nesiller arası sürdürülebilir olmasının doğru yürütülen bir devir planlaması süreci ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda çalışmada devir planlaması sürecinin resmiyet kazanmasının mevcut liderin (selef) örgütsel bağlılık boyutlarıyla ilişkisi olup olmadığı konusu ele alınmıştır.

**Yöntem:** Meyer ve Allen (1991) tarafından oluşturulan 3 boyutlu örgütsel bağlılık (TCM) modeli kullanılarak liderlerin aile işletmelerine olan bağlılıklarının boyutlarının devir planlamasının resmiyet seviyesine yansımaları ele alınmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 161 aile işletmesi liderine çevrimiçi anket gönderimi yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda bağımsız değişkenler olarak ele alınan liderin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığının, bağımlı değişken olarak ele alınan devir planlamasının resmiyet seviyesi üzerindeki etkilerini ortaya koymak adına korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

**Bulgular:** İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı aile işletmeleri ile yapılan anket çalışması sonucunda, söz konusu işletmelerin büyük çoğunluğunun resmi bir devir planlamasına sahip olmadığı gözlemlenmiştir. İlave olarak, liderin duygusal ve normatif bağlılığının devir planlamasının resmiyet kazanmasına olumlu etkisi olduğu tespit edilirken devamlılık bağlılığının olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Özgünlük:** Örgütsel bağlılık kavramını aile işletmeleri evreninde inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğu halefin örgütsel bağlılığı ile devir planlaması arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Oysaki bu çalışma, devir sürecinde önemli rol oynayan bir diğer aktör olan selefin örgütsel bağlılığının boyutlarını ele alması nedeniyle literatüre yeni bir perspektif sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Devir Planlaması, Liderlik, Örgütsel Bağlılık

**JEL Sınıflandırması:** M1, D23

# ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND SUCCESSION PLANNING IN FAMILY BUSINESSES

## Abstract

**Purpose:** Family businesses are the biggest part of macro economies. However, they have a short lifespan limited by the founder leader's management timeline. Many studies show that the intergenerational sustainability of family businesses is related to a well-executed succession planning process. This research is looking into the relationship between leaders' commitment and the formalization of the succession planning process.

**Method:** Using the 3-dimensional organizational commitment (TCM) model created by Meyer and Allen (1991), the reflection of the dimensions of leaders' commitment to family businesses on the level of formality of succession planning is examined. An online questionnaire was sent to 161 family business leaders selected by using the convenience sampling method. In line with the data obtained, correlation and regression analyses were carried out in order to reveal the effects of the leader's emotional, continuance, and normative commitment, which are considered independent variables on the level of formality of the succession planning which is considered as dependent variables.

**Findings:** The findings of the survey conducted with family business leaders registered to the Istanbul Chamber of Industry show that majority of family businesses do not have any formal succession plan. Nevertheless, family business leaders' affective and normative commitment has a positive effect on succession planning while continuance commitment has a negative effect on the succession planning process.

**Originality:** Most of the organizational commitment research conducted in the family business universe focus on the commitment of the successors. Unlike other studies, this study is one of the limited numbers of studies focusing on another important actor, the leader's commitment, in the succession process.

**Keywords:** Family Businesses, Succession Planning, Leadership, Organizational Commitment

**JEL Classification:** M1, D23

## GİRİŞ

Başta küresel ölçekli işletmeler olmak üzere, Avrupa'daki her üç aile işletmesinden birisinin önümüzdeki 10 yıl içerisinde bir sonraki nesle devir sürecinde olduğu öngörülmektedir ( PWC Avrupa Aile İşletmeleri Raporu Türkiye Sonuçları, 2018). Üstelik Türkiye'de bu oranının %15 olduğu belirtilirken, nasıl gerçekleşeceği konusundaki belirsizliğin (%18), Avrupa genel ortalamasına (%9) göre çok daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye ekonomisinin büyük bölümünü de aile işletmeleri oluşturmaktadır. Büyük holdingler de dâhil olmak üzere yönetim pozisyonlarında genelde aile bireyleri yer almaktadır (Tatoglu vd., 2008). Türk işletmelerin %95'i ve halka açık tüm işletmelerin %75'i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmeleri, gayrisafi yurtiçi hâsılanın yaklaşık %75'ini temsil etmektedir (Porsuk, 2018). Araştırmalar gösteriyor ki aile işletmeleri diğer kurumlardan daha iyi işletme performansına sahip olmalarının yanı sıra (Campell vd., 2007), istihdam yaratılması konusunda da büyük önem arz etmektedir.

Tüm bu çalışmalar aile işletmelerinin ülke ekonomileri açısından çok önemli ve etkili olduğunu ortaya koysa da nesiller arası sürdürülebilirlik noktasında istatistikler pek de iç açıcı bir tablo ortaya koymamaktadır. Bir işletmenin yaşam süresini operasyonel yetersizlikler, finansal planlama eksikliği, stratejik yol haritasının bulunmaması veya sektörün potansiyelini kaybetmesi gibi birçok faktör olumsuz etkilemektedir (Monk, 2000). Ayrıca aile işletmelerinin sürdürülebilirliği adına devir planlaması süreci kritik bir öneme sahiptir.

Devir planlaması, işletme yönetiminin veya mülkiyet haklarının bir nesilden diğerine transferi olarak tanımlanmaktadır (Handler, 1994). Son 60 senedir yapılan araştırmalar ile başlı başına bir alan yazın haline gelen aile işletmeleri çalışmaları içerisinde devir planlaması konusu popüler bir konu olarak öne çıkmaktadır. Şüphesiz her üç aile işletmesinden sadece birinin ikinci nesle başarıyla devredilebiliyor olması araştırmacıların ilgisini çekmektedir (De Massis vd., 2008).

Aile işletmeleri evreninde örgütsel bağlılık çalışmaları özellikle yabancı kaynaklarda 2000'li yılların başından bu yana geniş çapta ele alınmasına rağmen çalışmaların büyük çoğunluğu halefin aile işletmesine olan bağlılığı üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırma selef olarak liderin örgütsel bağlılığının boyutlarını bağımsız değişkenler olarak ele alması nedeniyle alan yazındaki diğer araştırmalardan ayrılmaktadır. Lisa Rolan'ın (2020) doktora tez çalışmasına paralel olarak selefin işletmeye bağlılığının odak alındığı araştırmanın amacı, aile işletmesi liderinin işletmeye olan bağlılığının boyutlarının devir planlamasının resmiyet kazanmasına engel teşkil edip etmediğini araştırmaktır. Özellikle kurucu liderler, bebekleri olarak gördükleri ve kişisel benlikleri ile bir tuttıkları işletmelerini bir sonraki nesle devretmeye hazır olup olmadıkları, halef seçip onları yeterli yetkinlik ve tecrübe ile donatmayı tercih edip etmedikleri araştırmamızın cevap aradığı konular arasındadır. Bu bağlamda alan yazında bir yapı taşı haline gelen Allen-Meyer'in TCM modeli kullanılarak oluşturulan

anket çalışması ile devir planlaması sürecinin resmiyet kazanmasının mevcut liderin (selef) örgütsel bağlılık boyutlarıyla ilişkili olup olmadığı konusu ele alınmıştır.

## LİTERATÜR

Aile işletmeleri dünya üzerindeki en yaygın ve ilgi çekici ekonomik ve sosyal birimlerdir (Handler, 1989; Filser, Kraus, & Mark, 2013; Astrachan ve Shanker, 2003). Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı ve özel kılan ise aile faktörüdür. Özellikleri ve gereklilikleri itibarıyla taban tabana zıt karakterde aile ve işletme alt sistemleri birbirleriyle iç içe işlev görmektedir (Aydın, 2018). 1960'lı yılların sonları (Christensen 1953; Donnelley 1964; Miller ve Rice 1967; Lavinson 1971) itibarıyla akademik olarak ilgi görmeye başlayan aile işletmeleri literatürü son 60 yılda oldukça genişlemiştir. Rosenblatt (1985) aile işletmelerini, hisselerinin ve kontrolünün çoğunluğunun tek bir aile tekelinde ve bir veya daha fazla aile üyesinin işe bir noktada dâhil olmasıyla oluşan örgütler olarak tanımlamaktadır. Aile işletmelerini mülkiyet ve yönetimde aile bireylerinin yer aldığı işletmeler olarak tanımlayan araştırmalar oldukça yaygındır. Yönetimin aile içinde kalması, ikinci veya daha sonraki nesillerin işletmede yer alması, çoğunluk hisselerinin aile işletmelerine ait olması, işletmede sadece aile üyelerinin çalışıyor olması gerektiği gibi koşullara bağlayan tanımlar olsa da bu tanımlamalar aile işletmelerinin özünü yansıtmakta yetersiz kalmakta, işletmenin niyetinin ve vizyonunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999). Chua vd. (1999) aile işletmelerini aile içinde işletmenin devrederek sürekliliğinin sağlanması gerekliliğine inanan bir vizyona sahip işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Her ne kadar amaç aile içinde nesiller boyu devam eden, saygın ve köklü işletmeler oluşturmak olsa da araştırmalar aile işletmelerinin ömrünün kurucunun ömrüyle sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Ne yazık ki kurucunun emekli olması durumunda işletmelerin sadece üçte birinin ikinci nesil tarafından devam ettirilebildiğini göstermektedir. Kaldı ki bu işletmelerin de sadece yüzde onu üçüncü nesle başarılı bir şekilde devredilebilmektedir. Yönetimin devredilmesi tüm işletmelerin hayat döngüsü içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Fakat söz konusu aile işletmeleri olduğunda bu konu ölüm kalım meselesine dönüşmektedir (Campopiano, Calabro ve Basco, 2020; Le Breton-Miller, Miller ve Steier, 2004; Sharma, Chrisman ve Chua, 2003).

Devir konusu (halefiyet), aile işletmeleri literatüründeki en eski, en popüler konulardan birisidir (Davis, 1982; Dumas 1988; Lansberg 1988; akt. Handler, 1989). Devir, liderlik bayrağının bir aile üyesinden bir başka aile üyesine veya aile üyesi olmayan profesyonel birine devredilmesi olayı olarak tanımlanmaktadır. İdeal bir devir sürecinde lider adayının zamanla daha aktif rol üstlenmesi ve mevcut liderin ise daha pasif bir konuma geçmesi beklenmektedir. Üstelik bu süreç pek çok aşamayı içinde barındıran oldukça zorlu ve karmaşık bir zaman dilimidir (Cabrera-Suarez vd., 2001). Daha soyut ama öngörülmesi bir tanım ise devir sürecini bilginin, rollerin, yönetim ve kontrolün el değiştirdiği süreç olduğu şeklinde açıklar (Handler, 1994). Bu süreç özellikle aile işletmelerinde taraflar arasında sosyal etkileşim ve pek çok transferin gerçekleştiği dönemdir. Değerler, beklentiler ve sorumluluklar ile karmaşık

ilişkilerin de sürece dâhil olması, teknik ve sosyal bilginin transfer edilmesi, güven ve bağlılığın geliştirilmesi ve toplumsal normlara uyma çabası, aileye ve işletmeye karşı güvenilirlik ve saygınlığın sağlanması gibi sosyal ve duygusal yükü oldukça yoğun olan bir süreçtir (Daspit vd., 2016).

Devir süreci aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından yaşamsal önem taşıyor olmasına rağmen aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda zorunlu haller dışında konunun gündeme bile gelmediği görülmektedir. Araştırmalar küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük çoğunluğunun doğru bir devir planına sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Astrachan ve Kolenko (1994) yazılı bir devir planı olması ile bir işletmenin nesiller boyu devam etmesi arasında bir bağlantı bulunmadığını belirttiği çalışmasında, bir sonraki nesle devir süreci ile ilgili herhangi bir planlamanın olmaması durumunda devir sürecinin çok büyük bir ihtimalle başarısızlıkla sonuçlanacağını ortaya koymaktadır. Belirsiz süreçler, yeteneksiz ve hazırlıksız halefler, aile içi rekabet gibi birçok etkenin plansız devir süreçlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olduğunu belirtmektedir. Tüm işletmelerin üst ve orta kademelerinde devir süreçleri yaşanmaktadır; ancak söz konusu aile işletmeleri olduğunda bu süreçte birçok farklı etken ile mücadele edilmesi gerekmektedir. Üst yönetimin devri aile işletmelerinde çok nadir gerçekleşmektedir. Barach ve Ganitsky (1995) üst yönetimin devir sürecinin aile işletmeleri için önemli bir hedef olduğunu ve sonraki neslin yönetimi ve liderliği olmadan işletmelerinin ayakta kalamayacağını veya mevcut yapısını koruyamayacağını belirtmektedir. Bu sebeple başarının önemli bir elementi de uygun bir devir planı geliştirip ortaya koymak olacaktır. Ana akım çalışmalar devir sürecinin çok katmanlı bir kavram olduğunu ve katmanları birbirinden ayıran tetikleyici olaylar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Duygu yüklü bir süreç olması itibariyle yönetici ve işletmeleri açısından faydalı sonuçlar doğurabilmesi için aylar mümkünse yıllar öncesinden devir planlaması sürecine başlamalıdır (Handler, 1994). Kurucular çoğunlukla kendi zamanlarının ilerisini göremedikleri için bir başkasına devretme konusunda zorlanmaktadırlar.

Aile işletmeleri literatüründe yöneticinin karakteri, halefin motivasyonu ve özellikleri, halef seçimi süreci gibi konularda çalışmalar mevcuttur (Nordqvist vd., 2013). Liderin bağlılığının devir sürecine etkisi henüz geniş çapta incelenmemiştir (Atabey Kıran & Gözen, 2021). Yönetimin devir planlaması üzerine yapılan araştırmalar, devir sürecinin önemini ve işletmenin başarısına engel teşkil edecek liderlik zafiyetlerini, selef ile halef arasındaki iletişimsizliğin nedenlerini anlamamıza yardımcı olmak amacıyla yapılmıştır. Varlıklarını kişisel olarak işletme ile özdeşleştiren liderler yönetimi bırakmak istememektedirler (İbrahim, Soufani ve Lam, 2001). Mevcut yönetimde işletme için olumlu görünen bir durum konu devir planlaması olduğunda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Karizmatik ve güçlü bir liderin ulaşılması zor bir miras ortaya koyması durumunda sonraki nesiller için çekince yaratacak durumlar oluşabilir (Ward, 1997). Bu bağlamda liderin bağlılığının boyutlarını anlamamız karar ve uygulamalarını anlamamıza yardımcı olacaktır.

Dyer (1986), Handler (1990), Lansberg (1988), McGivern (1978) ve Ward (1987) çalışmalarında liderin devretme ile ilgili endişelerini yenip, inkâr sürecinin önüne geçip devir zamanı ile yüzleşmesi ve

kabullenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yöneticinin güç ve itibar kaybının getireceği benlik algısını tehlikeye sokan son derece doğal korkular ile yüzleşmesi, kişilerin fani olduğu gerçeğine kendini teslim etmesi ve devretmeye hevesli olması gerekmektedir. Tüm bu duygular ile sürecin psikolojik olarak yıkıcı etkilere sahip olması durumu göz önünde bulundurularak liderlerin devretmeye hazır olmalarının sağlıklı bir devir sürecinin en birincil etkeni olduğu görülmektedir (Le Breton-Miller, Miller ve Steier, 2004). Liderin halefine olan güveni, görevlendirme ve takip etme yeteneği devir sürecini başarıya ulaştıran faktörler arasındadır. Lider, halefine gereken sorumluluk ve yetkiyi tanımalı, karar almasına ve hatta hata yapmasına izin vermelidir. Ancak bu sayede halefin yetenek ve gelişimini izleyip değerlendirebilir (Handler, 1994).

Le Breton- Miller vd. (2004) kurdukları modelde aile işletmeleri için başarılı bir devir planlamasının adımlarını ortaya koymaktadır. Çalışmada konuyla ilgili temel kurallar ve atılması gereken ilk adımların yanı sıra aile işletmesinin geleceği için paylaşılan vizyonun öneminden bahsedilmektedir. Sonrasında ise bir yandan aile dinamikleri ile mücadele ederken bir yandan da devir sürecini besleyip geliştirmenin önemi vurgulanmaktadır (Le Breton-Miller vd., 2004). Tagiuri ve Davis (1982) tarafından aile işletmelerinin özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için geliştirilen üç daire modeli oldukça önemlidir. 3 dairesel model, aile ve işletme alt sistemlerinden oluşan iki daire modeline mülkiyet alt sisteminin eklenmesi ile geliştirilmiş bir modeldir. Modelde yer alan her küme, aile işletmelerinde belirli fonksiyonlara sahip insanları temsil etmektedir. Aile kümesi, aile bireylerini, işletme kümesi işletme çalışanlarını, mülkiyet kümesi ise aile işletmesinin hissedarlarını temsil etmektedir. Yapıyı karmaşık kılan ise bu üç kümenin birbirleri ile kesiştikleri noktalar ve ortak elemanlarıdır ( Tagiuri ve Davis, 1992).

Aile işletmelerinin ayırt edici özellikleri, aile bireylerinin duyguları, tercihleri ve bağlılıkları her ne kadar psikolojinin araştırma konuları içerisinde yer alsa da kişilerin ve bir bütün olarak ailenin karakterini ve davranış şekillerini anlamaya çalışmak, işletmenin hedef ve değerlerini de anlamamıza yardımcı olacaktır (Sharma vd., 2020). Aile işletmeleri tanımı itibariyle mülkiyet, uzun dönemli uyum, aile değerleri ve sıkı duygusal bağlar ile özdeşleşmiştir (Chirico vd., 2018). Aile işletmeleri kişilerin birbirlerine duyduğu güven bakımından özel bir sosyal grubu oluşturmaktadır. Orth ve Green (2009) çalışmalarında halefe duyulan güvenin de devir sürecini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada devir planlanması sürecinin ailenin işletmeye olan bağlılığı ve halefe olan güven ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Literatürdeki çalışmalar önceki geleneklerin ve mevcut yöneticilerin devretmeye yönelik dirençlerinin mevcut güveni sarsmasının yanı sıra, sonraki nesillerin girişimcilik yeteneklerini de olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Hall, Melin ve Nordqvist, 2001). Ailenin kültürel ve sosyal normlarını anlamak yöneticilerin bağlılıklarının devir sürecine nasıl etki ettiğini anlamamıza yardımcı olacaktır.

Aile işletmesine duygusal bağlılığı yüksek olan bir yönetici, yönetimi devretmek konusunda isteksiz davranabilir. Benzer bir biçimde normatif bağlılığı yüksek olan bir yönetici, yönetimde kalmayı

işletmenin sağlığı için zorunluluk olarak görecektir. Devamlılık bağlılığına sahip bir yönetici ise devir sonrasını öngöremediği için mevcut pozisyonunu korumayı tercih edebilir (Jackson, 2013).

Aileyi güçlükle geçindiren aile işletmesinin sahibi, işletmeyi çocuklarına devretmeyi hedef olarak görmemektedir (Basly ve Saunier, 2020). Devamlılık bağlılığı ağır basan liderin aile işletmesindeki varlığı zorunluluktan kaynaklanıyorsa sonraki nesle devretmeyi düşünmemesi olasıdır. Mahto vd. (2014) liderin işletmeye devamlılık bağlılığı için finansal kazanım ile kültürel sermaye, gelecekteki kazançlar açısından tatmin ve ilham kaynağı olması gerektiğini belirtmektedir.

Aile işletmeleri literatüründe yer alan örgütsel bağlılık araştırmaları genel olarak sonraki nesil aile bireylerinin aile işletmesine olan bağlılıklarına ve işletmede çalışma niyetlerine odaklanmaktadır. Aile bireylerinin işletmeye olan bağlılığı işletmenin başarısı, sağlıklı büyümesi ve sürdürülebilirliği için kilit öneme sahiptir (Dawson vd., 2015). Güçlü örgütsel bağlılık, hizmetkâr liderlik ile birleşerek stratejik esneklik gibi yapıcı ve dinamik bir ortam oluşmasını sağlayarak örgüte fayda sağlar (Zahra, 2012). Lakin örgütsel bağlılık farklı boyutlarda ortaya çıkabilmektedir. Sharma ve Irving (2005) halefin aile işletmesine olan bağlılığının istenilen özellik olduğunu belirtmesinin yanı sıra, bağlılığın boyutlarını duygusal, normatif, çıkarıcı ve zorunlu olarak adlandırmaktadır. Nicholson ve Björnberg (2007) İngiliz aile işletmeleri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda aile işletmesi mülkiyetinin getirdiği maddi kaynakların haricinde duygusal sahiplik, sorumluluk, gurur, bağlılık ve aidiyet kavramları ile karşılaşmışlardır. Özellikle duygusal sahiplik tanımına yoğunlaşarak bu kavramı duygusal bağlanma ve özdeşleşme şeklinde tanımlamışlardır.

Öte yandan, Chirico vd. (2018) çalışmalarında başarısız bir aile işletmesine olan duygusal bağlılığın sebeplerini araştırmışlardır. Duygusal sahipliğin ağır basması durumunda, beraberinde kişisel sorumluluk ve özdeşleşme gibi duyguları da getirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Basly ve Saunier (2020) Fransız aile işletmeleri ile yaptıkları çalışmalarında aile üyelerinin işletmeye olan duygusal bağlılığının işletmeye olumlu aile etkisi olarak yansıdığını ortaya koymuşlardır. Bu durumun işletme sahiplerinin işletmenin sürekliliğine daha olumlu bakmalarına neden olduğunu ve devretme niyetine olumlu yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir. Dawson vd. (2015) ise çalışmalarında Sharma ve Irving (2005)'in çalışmasından yola çıkarak Kanadalı ve İsviçreli aile işletmeleri ile yaptıkları çalışmalarında bir sonraki nesil aile üyelerinin işletmeye olan bağlılıklarının boyutlarını ve aile işletmesinde yer alma niyetlerini ele almışlardır.

Liderin gücünü devretmeye isteksizliği devir planlamasının önündeki engellerden en çok bahsedilenidir. Aşırı boyutta aile işletmesine duygusal bağlanan lider, halefine gereken yetkinliği ve saygınlığı kazanması için fırsat vermekten kaçınır. Bu durum ya halefin işletmeden ayrılmasına, ya da işletme içindeki baskın birtakım grupların halefin yeterli yetkinlikte olmadığına kanaat getirmesine sebep olabilir (De Massis vd., 2008).



## YÖNTEM

Çalışmada Türk aile işletmeleri liderlerinin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin eğimleri, liderlerin bağlılıkları ile devir planlaması arasında ilişki olup olmadığı ve örgütsel bağlılık boyutlarının devir planlamasının resmiyet derecesine olumlu veya olumsuz etkileri olup olmadığı araştırılmaktadır. Meyer ve Allen'in üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği (TCM) kişilerin örgüte olan bağlılıklarının ardında üç farklı düşünce yapısı olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ayrılan bu ölçek, kişinin örgütten ayrılmamasının arkasındaki ana nedenleri temel almaktadır. Çalışmada liderlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı bağımsız değişkenler olarak ele alınmaktadır ve bunlarla bağımlı değişken olarak aile işletmelerinde devir planlaması arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Türkiye'deki aile işletmelerinin araştırmanın evrenini oluşturması itibarıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilen 161 aile işletmesi lideri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Online anket uygulaması ile gerçekleştirilen çalışmanın ilk bölümünde ankete katılan liderlere ilişkin açıklayıcı demografik bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Resmi bir devir planı olup olmadığını öğrenmek amacı ile liderlere emeklilik planlarının ne olduğu çoktan seçmeli olarak sorulmaktadır. Örgütsel bağlılık ve devir planlamasının resmiyet seviyesine ilişkin soruların 7'li Likert yöntemi ile cevaplanması istenmiştir. Liderlerin örgütsel bağlılığı ile devir planlamasının resmiyet seviyesi arasındaki ilişkinin analiz edilebilmesi için aileden birine devretmeyi planlayan aile işletmesi liderlerinin örgütsel bağlılığının boyutlarının ölçülmesi ile devam eden araştırmanın ikinci bölümünde bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının analiz edilebilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

### *Demografik Veriler*

Aile işletmeleri liderleri ile yapılan anket sonuçlarına ilişkin demografik bilgiler derlenmiştir. Kuruculara işletme devir planları sorulmuş ve alınan yanıtlara yer verilmiştir. Buna göre, 161 aile işletmesinden 61'i aile işletmelerini aileden birine devretmeyi düşünmektedir. 33 İşletmenin herhangi bir devir planı yoktur. 47 yönetici emekli olmayı düşünmediklerini belirtmiştir. 15 İşletme aile işletmesini satmayı, 5'i ise tasfiye etmeyi planlamaktadır.

Araştırmaya katılan aile işletmesi liderlerinin %89,4'ü erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Büyük çoğunluğu erkek olan katılımcıların aynı zamanda yüksek eğitim seviyesinin olduğunu görülmektedir. %81,3'ü yükseköğrenim görmüş kişilerden oluşmaktadır.

Liderlerimizin yaklaşık %40'ı 20 seneden fazladır aile işletmesinde çalışmayı sürdürmektedir. Katılımcıların %51'i 45 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları ve çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda anketimize katılan aile işletmesi liderlerinin yarısının önümüzdeki 10

sene içerisinde yönetimi devretmeyi düşünmesi olası görülmektedir. Aynı doğrultuda yönelttiğimiz devretme ihtimali sorusuna verilen cevaplar bu yöndeki tahmini güçlendirmektedir.

İşletmelerin %16'sı son 10 yıl içerisinde devir yapılmış olduğunu, 135 işletmede ise (%84) son 10 yılda yönetim devri olmadığı belirtilmiştir. İşletmelerin yarısı (%52) 10 yıl içerisinde yönetimin devredilebileceğini söylemişlerdir. %48'lik kısım ise yönetim devrinin ihtimali olmadığını belirtmişlerdir.

Bir başka önemli istatistik ise aile işletmelerinin aile içerisinde devretme potansiyelini güçlendirmektedir. 161 işletmesinin 69'unda aktif çalışan 1 nesil, 83 işletmede aktif çalışan 2 nesil vardır. İşletmelerin 9 tanesinde aktif çalışan 3 nesil vardır. Şu anda işletmelerin 94'ü 1. nesil, 59' u 2. nesil ve 8'i 3. nesil ile faaliyet göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu iki veya üç nesil birlikte çalıştıklarını söylemiştir.

### ***Faktör Analizleri***

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) genellikle bir ölçünün faktör yapısını keşfetmek için kullanılır ve çok sayıda değişken üzerinde çalışmak yerine az sayıda alt boyutla araştırma fırsatı tanımaktadır. Aşağıdaki faktör analizlerinde her iki ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme yeterliliğinin ve değişkenlerin tutarlılığının ölçülmesini sağlayan Bartlett Küresellik testi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizinde kullanılacak örneklemin analiz açısından yeterli düzeyde olduğu ve faktör analizinin uygun araştırma verilerine olduğu görülmüştür. Faktör yapısını testlerle doğrularak belirlemek için temel bileşen analizi yöntemi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekler orijinal boyutlarına uygun olarak gerçekleşmiştir

**Tablo 1.** Devir Planının Resmîyet Seviyesi Açıklayıcı Faktör Analizi

Boyut	Ortalama Yük değerleri	Toplam Açıklanan Varyans	
Devir planının resmîyet seviyesi	0,741	44,632	
KMO ve Bartlett Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,803
	Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare	1575,508379
		Df	105
		p	0,000
	Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Devir planının resmîyet seviyesi ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu tek boyut elde edilmiştir. Oluşan boyut ölçeğin %44,632'lik kısmını açıklayabilmektedir. Kalan kısım farklı faktörler tarafından açıklanmaktadır. Ölçekte 15 madde bulunmaktadır. Yargıların tümü analize dahil edilmiş olup, düşük

faktör yükü sebebi ile herhangi bir yargı elenmemiştir. KMO değerinin 0,803 olması örneklem büyüklüğünün araştırma için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Boyutlar	Ortalama Yük değerleri	Açıklanan Varyans %	
Normatif Bağlılık	0,788	20,458	
Duygusal Bağlılık	0,805	19,476	
Devamlılık Bağlılığı	0,751	13,362	
Toplam açıklanan varyans: 53,296			
KMO and Bartlett's Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,797
	Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare	1313,063
		Df	307
		p	0,000
	Extraction Method: Principal Component Analysis.		
	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

Örgütsel bağlılık ölçeği orijinaline uygun olarak 3 boyutta faktörleşmiştir. Oluşan normatif bağlılık boyutu tek başına ölçeğin %20,458'ini, duygusal bağlılık tek başına ölçeğin %19,476'sını ve devam bağlılığı tek başına ölçeğin %13,362'sini açıklamaktadır. Oluşan boyutlar birlikte örgütsel bağlılığı %53,296 oranında açıklayabilmektedir. KMO değeri 0,797 olup örneklem büyüklüğünün araştırma için uygun olduğunu ifade etmektedir.

#### **Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik analizi için güvenilirliğin göstergelerinden biri olan iç tutarlılığın ölçülmesinde yaygın olarak Cronbach Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısı özellikle birden çok bileşen içeren ölçmelerin güvenilirliğini hesaplamayı sağlamaktadır. Bu ifadedeki bileşen kelimesi, bir madde, bir testin yarısı ya da bir alt test anlamına gelebilir. Çoklu bileşenler, tek bir gizil değişkeni ölçmeye yönelik olabileceği gibi; birden çok gizil değişkeni/faktörü de ölçebilir. Bu özellikleri, Cronbach Alfa katsayısının kullanımını arttırmaktadır (Kula Kartal ve Mor Dirlik, 2016).

Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekteki maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak için kullanılır. Ölçekte yer alan ve Cronbach alfa katsayısı yüksek olan maddelerin birbiriyle uyumlu ve aynı özelliği ölçen maddelerden oluştuğu yorumlanmaktadır. Cronbach alpha likert tipi ölçekler için sıklıkla kullanılmaktadır (Nartgün, 2016).

**Tablo 3.** Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlikler

Değişkenler	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Devir Planlamasının Resmiyeti	0,814	15
Normatif Bağlılık	0,864	11
Duygusal Bağlılık	0,812	8
Devamlılık Bağlılığı	0,872	10

Boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri 0,800 üzerinde hesaplanmıştır. Buna göre ölçek boyutlarının araştırma için yüksek güvenilirlikte olduğu bulunmuştur.

### ***Korelasyon Analizi***

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını ve bir ilişki varsa bu ilişkinin ciddiyetini ortaya çıkaran istatistiksel bir analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ( $-1 \leq r \leq +1$ ) arasında değişen değerler olsa da 0,00 ile 0,25 arasındaki değer 'çok zayıf', 0,26 ile 0,49 arasındaki değer 'zayıf', 0,50 ile 0,69 'orta', 0,70 ile 0,89 arasındaki bir değer 'yüksek' ve 0,90 ile 1,00 arasındaki bir değer 'çok yüksek' olarak yorum yapılabilmektedir. Pozitif bir korelasyon katsayısı, değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu gösterirken, negatif bir korelasyon, ters bir ilişki olduğunu göstermektedir (Gogtay ve Thatte, 2017).

**Tablo 4.** Korelasyon Analizi

Değişkenler	Devir Planlamasının Resmiyeti	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı
Devir Planlamasının Resmiyeti	1			
Normatif Bağlılık	<b>,740*</b>	1		
Duygusal Bağlılık	<b>,270*</b>	,247	1	
Devam Bağlılığı	<b>-,279*</b>	,275*	,238	1
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Değişkenler arası korelasyon değerleri incelendiğinde; normatif bağlılık ile devir planı arasında 0,740, duygusal bağlılık ve devir planı arasında 0,270 büyüklüğünde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı ile devir planı arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

### ***Regresyon Analizi***

Doğrusal regresyon y olarak isimlendirilen sayısal bir bağımlı değişkenle x olarak ifade edilen bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi modelleme yaklaşımıdır. Regresyon modelindeki bağımsız değişken sayısı bir ise model basit doğrusal regresyon olarak tanımlanır. Modelimizde devir planının resmiyet seviyesi bağımlı değişken olmak üzere, örgütsel bağlılığın alt boyutları (normatif

bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı) olan bağımsız değişkenlerin etkileri aşağıdaki regresyon modeli ile açıklanmıştır.

**Tablo 5.** Doğrusal Regresyon Modeli

Bağımlı Değişken: Devir Planlamasının Resmîyeti	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,717	1,090		1,603	,114
1 Normatif Bağlılık	,100	,120	<b>,104</b>	,831	<b>,021</b>
Duygusal Bağlılık	,581	,214	<b>,336</b>	2,719	<b>,009</b>
Devam Bağlılığı	-,291	,094	<b>-,388</b>	-3,108	<b>,003</b>
R: 0,455, R Square: 0,207					
F: 24,971 Sig:0,001					

F: 24,971 olup buna ilişkin sig değeri  $0,001 < 0,05$  olduğundan model parametrelerinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Tablodaki Beta değerleri bağımsız değişkenlerin katsayılarını göstermektedir. Bağımsız değişkenler beta değerleri büyüklüğünde bağımlı değişkeni etkilemektedirler. Bu etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için, Beta değerlerine karşılık gelen sig. değerlerinin  $0,05$  önem düzeyinden küçük olması istenmektedir.

Duygusal bağlılığın denklemdeki katsayısı ise  $0,336$  olup devir planı üzerindeki etkisi normatif bağlılığa göre daha yüksektir. Katsayıya ilişkin sig. değeri  $0,009$  olup  $0,05$  önem düzeyinden küçük istatistiksel olarak anlamlıdır.

Devamlılık bağlılığının devir planı üzerindeki etkisi negatif bulunmuştur. Bağımsız değişkene ait katsayı  $-0,388$  olup sig değeri  $0,003 < 0,05$ 'tir. Devamlılık bağlılığının devir planı üzerinde etkisi vardır, negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Normatif bağlılığın denklemdeki katsayısı  $0,104$  ve buna ait sig.değeri  $0,021 < 0,05$ 'tir. Normatif bağlılığın devir planı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur.

## SONUÇ

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinin omurgaları niteliğinde olup, sürdürülebilir ekonomik ve sosyal kalkınma ve istihdam için en önemli kurumlardan biridir. Sürdürülebilir aile işletmeleri için gereken en önemli unsurlardan biri ise başarılı devir süreçleridir. Devir sürecinin başarıyla sonuçlanması, sürecin aktörleri olan halef ve selef arasındaki iletişimin fonksiyonelliğine bağlı olmakla birlikte, aktörlerin motivasyon ve eğilimlerine de bağlı olduğu görülmektedir. Halefin devralmaya olan istekliliği, yeterliliği ve hazırlığı kadar, mevcut liderin istekliliği ve hazırlığı başarılı bir devir süreci için önem arz etmektedir.

Dolayısıyla bu çalışma Amerika ve Avrupa ülkelerinde sıklıkla ele alınan aile işletmelerinde örgütsel bağlılık konusunun Türkiye'deki aile işletmeleri özelinde incelenmesi bakımından literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda İstanbul genelinde bir araştırma yapılması amaçlanmış, lakin zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak araştırma evreni İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı aile işletmeleri olarak daraltılmıştır.

Devir planlaması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi hem örgütsel bağlılık literatürüne hem de aile işletmeleri literatürüne katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı 2000'li yıllardan sonra aile işletmeleri evreninde incelenmeye başlanmıştır. Bu konuya ilişkin öncü çalışmalar aileden olmayan çalışanların işletmeye bağlılığı veya bir sonraki neslin aile işletmesine bağlılığını incelemektedir. Özellikle örgütsel bağlılık kavramı devir planlaması ile ilişkilendirildiğinde yeni neslin bağlılığı odak noktası olarak öne çıkmaktadır. Devir sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi halefin yani yeni neslin bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Bu çalışma halefin aile işletmesine bağlılığını inceleyen çalışmalardan farklı olarak sonraki nesil liderlerin aile işletmesine bağlılığının incelenmesi açısından hem literatüre hem de liderlere farklı bir perspektif sunmaktadır.

Araştırmalar gösteriyor ki aile işletmelerini tanımlayan karakteristik özelliklerden biri de yönetimin nesilden nesle devredilmesi niyetidir. Sosyal ve örgütsel psikolojideki araştırmalar alana çok ciddi katkı sunmuş olmalarına rağmen bu çalışmalarda liderin rolü göz ardı edilmiştir. Aile işletmeleri, finans ve ekonomi araştırmaları lideri göz önünde bulundururken davranış farklılıklarını göz ardı etmişlerdir (Uhlener vd., 2007). Literatürde sıklıkla bahsedildiği gibi göz ardı edilen devir planlamasının arkasında duygusal nedenler olabildiği gibi finansal veya kültürel nedenler de olabilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın liderlere bu nedenleri anlayarak çözüm yolu bulabilmeleri adına katkı sunabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği ile liderlerin bağlılığının arkasında farklı nedenler olabileceği sonucuna varılmıştır. Liderlerin bağlılığının boyutları devir planlamasını farklı yönde etkilemektedir. Görünen o ki, aile işletmelerinde liderlerin büyük bir bölümü işletmelerine duygusal olarak bağlı olsalar ve aileden birine devretmeyi planlasalar dahi, devir planlamasını göz ardı etme eğiliminde olup yazılı veya resmi bir planlama yapılmasına gereken önemi vermemektedirler. Bu bağlamda gelecek araştırma önerisi olarak lider ile halefi arasındaki güven düzeyinin, liderin bağlılığı veya devir planlamasının resmiyet seviyesine etkisinin araştırılması, planlama eksikliğinin nedenlerini anlamamıza katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 43-62.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 211-219.
- Atabey Kıran, M., & Gözen, A. (2021). Effects of incumbent's commitment in family business on succession planning. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 4(1), 77-92.
- (2018). *Avrupa aile şirketleri raporu Türkiye sonuçları*. İstanbul: PWC Türkiye.
- Aydın, E. (2018). *Aile İşletmelerinin sürdürülebilirliğinde paradoks: Duygusal sahiplik olgusunun rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Basly, S., & Saunier, P.-L. (2020). Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(1), 9-32.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Campell, N. D., Heriot, K. H., & Welsh, D. H. (2007). The Black Box: Unraveling Family Business Succession. *New England Journal of Entrepreneurship*, 9-14.
- Campopiano, G., Calabro, A., & Basco, R. (2020). The "Most Wanted": The Role of family strategic resources and family involvement in CEO succession intention. *Family Business Review*, 284-309.
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Muzquiz, J. (2018). Commitment escalation to a failing family. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 494-512.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-39.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P., Markus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 545-569.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Filser, M., Kraus, S., & Mark, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Business Review*, 256-277.
- Gogtay, N., & Thatte, U. (2017). Principles of Correlation Analysis. *Journal of the Association of*, 65(3), 78-81.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 193-208.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 3(11), 257-276.

- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 2(7), 133-157.
- Ibrahim, A., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 245-258.
- Jackson, T. A.-H. (2013). Leadership, commitment and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(20), 84-106.
- Kula Kartal, S., & Mor Dirlik, E. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 305-328.
- Mahto, R., Chen, J.-S., McDowell, W., & Ahluwalia, S. (2019). Shared Identity, Family Influence, and the Transgenerational Intentions in Family Firms. *Sustainability*, 11.
- Monk, R. (2000). Why Small Business fail. *CMA Management*, 74(6), 12-13.
- Nartgün, Z. (2016). Klasik test kuramındaki Cronbach  $\alpha$  Güvenirlik Katsayısı ile örtük özellikler kuramındaki bilgi fonksiyonları ve marjinal güvenilirlik katsayısının karşılaştırılması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 143-161.
- Nicholson, N., & Björnberg, A. (2008). The shape of things to come - emotional ownership and the next generation in the family firm. *International Family Owned Business Conference*. Barcelona.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 1087-1122.
- Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 248-259.
- Porsuk, D. (2018). Aile işletmelerinde, aile – işletme ilişkileri, sorunları ve çatışmalarında yönetim danışmanlığı yöntemi olarak “sistemik yaklaşımla -aile-organizasyon dizimi”. 8. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul: AGMER.
- Rolan, L. (2020). *Commitment, trust, kinship: Building a legacy through succession planning*. Charlotte: ProQuest Dissertations Yayınları.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 4(25), 13-33.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1999). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning a Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 1(26).
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2020). Family firm behavior from a psychological perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 3-19.
- Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. (2008, Nisan). Succession Planning in family-owned business evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155-180.



- Uhlener, L. M., Floren, R., & Geerlings, J. R. (2007). Owner commitment and relational governance in the Privately-Held Firm: An Empirical Study., 275-293. *Small Business Economics*, 275-293.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 4(10), 323-337.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*(38), 51-65.