



**T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KIZ ÇOCUKLARININ GÖZÜNDE AİLE ŞİRKETİNDE ÇALIŞMAK:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ HAZIRLAYAN:
Elif ŞAHİNDAL**

**TEZ DANIŞMANI:
Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY**

MERSİN, EYLÜL/2014

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

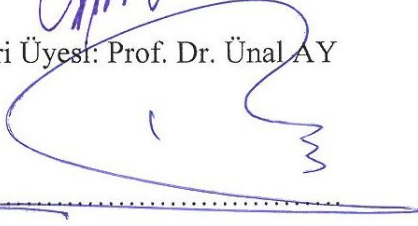
“KIZ ÇOCUKLARININ GÖZÜNDE AİLE ŞİRKETİNDE ÇALIŞMAK: BİR ALAN ARAŞTIRMASI” başlıklı bu çalışma jürilerimiz tarafından **oy birliği** ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.



Tez Danışmanı-Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.



26 /09 / 2014

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının konu seçiminde bana ışık tutan, çalışmalarımın her aşamasında bilgi ve tecrübesiyle yardımcı olup ufkumu açan, bana yol gösteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY'a şükranlarımı saygıyla sunarım. Ayrıca çalışmama her zaman yapıcı eleştirileriyle çalışmama katkı sağlayan ve destekleyen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Ünal AY ve Enstitü Müdürümüz Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ hocalarıma teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerini aktaran Çağ Üniversitesi İşletme Yönetim Anabilim Dalında yer alan öğretim üyelerine sonsuz teşekkür ederim.

Tez çalışmamın araştırma bölümüne katkı sağlayan başta Sayın Nilcan ONATÇA AYGÜN olmak üzere tüm katılımcı kız çocuklarına teşekkürlerimi sunarım.

Benden desteklerini asla esirgemeyen arkadaşlarıma ve sevdiklerime en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan ve her zaman yanımda olan annem Nuran ŞAHİNDAL, babam İbrahim ŞAHİNDAL'a, kardeşlerim Serdar ve Hande ŞAHİNDAL'a sevgilerimi, saygılarımı ve şükranlarımı sunuyorum.

26 Eylül 2014
Elif ŞAHİNDAL

ÖZET

KIZ ÇOCUKLARININ GÖZÜNDE AİLE ŞİRKETİNDE ÇALIŞMAK: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Elif ŞAHİNDAL

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY
EYLÜL 2014, 153 Sayfa

Aile şirketleri, ülke ekonomilerinin gelişimine en büyük katkıyı sağlayan özel teşebbüsler içinde yer almaktadır. Aile şirketlerinde genel eğilim işletmenin yönetiminin gelecek nesle bırakılması yönündedir. Aile şirketleri tüm çocuklara açık bir yapı sergilese de kız ve erkek çocuklara yönelik tutumlarda farklılık olduğu görülmektedir. Babalar kız çocuklarına güvenemeyip aile işletmelerini erkek çocuğa devretme yoluna gitmektedirler. Oysa kız çocuk, aile işletmesinde daha kolay başarı sağlamaktadır (Semerci, 2008: 89).

İlgili literatürde yapılan araştırmaların sonucunda aile şirketlerindeki kadınların, erkeklere oranla daha az biçimsel role sahip olduğu ve az sayıda kadının tepe yönetimde görev aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, cinsiyet rolünün etkisiyle günlük hayatta geri planda kalan kadınlar ve kız çocuklarının diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de geri planda kaldığı görülmektedir. Başka bir deyişle, aile işletmelerindeki ataerkil yapı kadınların yönetim kademesinde yükselmesine engel teşkil etmektedir.

Bu çalışmada Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan kız çocuklarının aile-üyesi çalışan olarak karşılaştıkları sorunlar ve onları aşma stratejileri ile onlara göre aile şirketlerinde çalışmanın avantajlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. 19 kişiyle yapılan derinlemesine mülakatlar 3 ay sürmüş ve toplanan verilerin analizi yapılmıştır. Yapılandırılmış görüşme formunda yer 6 başlık yer almaktadır. Bunlar cevaplayıcının şirkete katılım, aile ilişkileri, iş ilişkileri, iş ve aile çatışması, yetki-devir konusu, şirketle ilgili temel bilgiler olarak sıralanmış ve bu başlıklar altında analiz edilmiştir.

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde Aile şirketlerinde çalışan kız çocuklarının yaşadığı sorunların başında cinsiyet ayrımı, iş dünyasında başarılı olabilmek için bir erkeden daha çok çalışmaları gerektiği ve mesai saatleri uzunluğu nedeniyle aile-iş yaşamı arasında dengeyi sağlayamaması yer almaktadır. Bu görüşlerin yanı sıra aile şirketlerinde aile-üyesi çalışan olmanın en belirgin avantajları ise iş yerinde özgür davranabilme imkanı, çalışma saatlerindeki esneklik, üst statülere daha kolay gelebilme ve kendi fikirlerini kolaylıkla gerçekleştirebilme olarak sıralanmıştır. Aile şirketlerinde çalışan kız çocuklarının şirketlerine kendi kişisel kararları sonucunda katıldıkları görülmektedir. Aile şirketlerindeki kız çocukların şirkette çalışmaya başladıktan sonra aile bireyleri ve özellikle baba-kız evlat ilişkisinin değişmediği görülmektedir. Ancak kız çocuklarının aile şirketlerinde çalışmaya başladıktan sonra aileden olmayan üyelerin (müşteriler ,alıcı ve satıcı tedarikçiler) kendilerine karşı tavırlarda farklılık olduğu görülmüştür. Bu tavırlardaki farklılıkların büyük kısmı olumlu olduğu görülmektedir. Yetki devri sürecinde ana sorunların başında, babanın kızlarına olan güvensizliği ve sorumlulukla aynı oranda yetki verilmemesi şeklinde sıralanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aile, Aile Şirketi, Prenses Sendromu, Kadın, Kız Çocuk.

ABSTRACT

WORKING FOR FAMILY OWNED BUSINESSES BASED ON THE PERSPECTIVES OF THE DAUGHTERS: A FIELD RESEARCH

Elif ŞAHİNDAL

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY

September 2014, 153 Pages

Family companies are the biggest contributors to the development of the national economy in the private sector. General trends in family businesses are to leave the business management to the next generation. In Family businesses, an open structure for all children is seen, however attitudes to girls and boys differ in families. Fathers leave sons the business because of distrust to daughters. However, daughters in family-run business are closer to success (Semerci, 2008: 89).

As a result of studies in the literature, women in the family business have less formal role and fewer women are at the top management staff. In this context, the role of gender in everyday life effects women remaining them in back row in families. In other words, in the patriarchal structure of the family business hinders women to rise and be at the top management. Therefore, the definition of the situation of daughters in family businesses is important. Exploring the potential of daughters in family businesses is essential to provide more efficient integration in family business. Growth of family businesses to survive and create long-term objectives and shaping in addition to the recent strengthening of their position in families are also connected to the matter. The position and situation of daughters in the family business and increasing the power of investigation have revealed the need of research.

In this study, daughters in family companies in Adana City, "their roles in Family business for assets of a successful resume and the importance of working in family firms, their situation, advantages-disadvantages to determine, the thoughts have been targeted to be obtained by the light of the structured interviews. Interviews with 19 people lasted in 3 months and collected data is analyzed. Structured interview form includes 6 titles. These companies respondent participation, family relationships, work

relationships, work and family conflict, the powers-speed subject, ranked as basic information about the company and were analyzed under this heading.

Results of the study, essential problems of daughters are gender discrimination, working more than men to be successful, unbalancing family and business lives because of long working hours. The biggest advantages of working for family business are to act freely and to have upper status easily in working place, flexible working hours, realizing own plans easily. It is seen that daughters working in the family companies joined in business with their own personal decisions. Daughters in the family companies, the father-daughter relationship has not changed after daughters started working in the family business. However, daughters and their relations with the non-family members (customers, suppliers, buyers and sellers) differed mostly positively. In the process of devolution, main problems between father and daughters are distrust and avoiding daughters to leave authority.

Keywords: Family, Family Business, Princess Syndrome, Woman, Daughter.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.	Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri	15
Tablo 2.2	Aile Meclisi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri.....	20
Tablo 5.1.	Aile Şirketlerinde Çalışan Kız Çocukların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=19).....	69
Tablo 5.2.	Kız Çocuklarının Aile Şirketlerinden Farklı İş Deneyimleri, Şirketlerinde Ön Tecrübe Alma Durumları ve Aktif Olarak Çalıştıkları Yıl Dağılımı (N=19)	71
Tablo 5.3.	Kız Çocukların Aile Şirketlerinde Bulunduğu Pozisyon Dağılımı	71
Tablo 5.4.	Aile Şirketlerine Katılma Kararlarına ilişkin Dağılım	72
Tablo 5.5.	Aile Şirketlerinin Hukuki Statü Dağılımı	73
Tablo 5.6.	Aile Şirketlerinde Ortak Sayısı Dağılımı	73
Tablo 5.7.	Aile Şirketlerinde Çalışan Sayısı Dağılımı	74
Tablo 5.8.	Aile Şirketlerinde Çalışan Aile Üyesi Sayısı Dağılımı	75
Tablo 5.9.	Aile üyesi-Kadın Çalışanların Aile Şirketlerinde Çalıştıkları Departman Dağılımları	75
Tablo 5.10.	Kız Çocukları Yöneticilerin Aile Şirketlerindeki Hisse Paylarının Dağılımı	76
Tablo 5.11.	Aile Şirketlerin Sahiplik Dağılımı	77
Tablo.5.12.	Aile Şirketlerinin Ana Faaliyet Alanı Dağılımı	77
Tablo 5.13.	Aile Şirketlerinin Kuruluş Tarihi Dağılımı	78
Tablo 5.14.	Kız Çocukların Aile Şirketlerine Katılma Nedenleri Dağılımı	79
Tablo 5.15.	Kız Çocuklarının Aile Şirketlerine Karar ve Katılım Yaşları Arasında Yıl Farkı Dağılımı	81
Tablo 5.16.	Aile Şirketlerinde Çalışan Kız Çocuk Olarak Aile Şirketlerinde Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları	82
Tablo 5.17.	Aile Şirketlerinde Çalışma Sürecinde Baba-Kız Evlat İlişkisine ilişkin Değişim Dağılımı	83
Tablo 5.18.	Kız Çocuklarının Görev Devralma Sürecinde Zorluk Yaşanma Durumu Dağılımı	86
Tablo 5.19.	Kardeşlerin Aile şirketlerinde Çalışma Durumu Dağılımı	86
Tablo 5.20.	Kız Çocukların Kardeşleriyle İlişki Durumu Dağılımı	87

Tablo 5.21.	Kız Çocukların Çalışmaya Başladığı Zaman Aileden Olmayan Şirket Üyeleriyle İlişkilerinde ki Değişim Dağılımı	87
Tablo 5.22.	Kız Çocuklarının Çalışma Hayatında Müşterilerle, Alıcı ve Satıcı tedarikçilerle ilişkilerinde Problem Yaşayıp-Yaşamama Durum Dağılımı	92
Tablo 5.23.	Kız Çocukların Aile ve İş Yaşamı Arasında Dengeyi Sağladığına İnanma Durumu Dağılımı	93
Tablo 5.24.	Kız Çocukların Aile ve İş Yaşamında Denge Sağlanmaya Yönelik Görüşleri	93
Tablo 5.25.	Kız Çocukların Yetki Devri Sürecinde Sorun Yaşanma Dağılımı	97
Tablo 5.26.	Yetkinin Kimde Olacağının Değerlendirilmesinde ve Belirlenmesinde Cinsiyetin Fark Oluşturma ya da Oluşturmama Durum Dağılımı	97
Tablo 5.27.	Kız Çocukların İş Dünyasında Başarılı Olabilmek İçin Bir Erkekten Daha Fazla Çalışmak Zorunda Kaldığını veya Kalınmadığı Görüşüne İlişkin Dağılım	98
Tablo 5.28.	Katılımcıların Aile Şirketlerinde Çalışacak Olan Kız Çocuklarına Tavsiyeleri	99
Tablo 5.29.	Kız Çocuklarına Göre Türkiye’deki Aile Şirketlerinde Üst Düzey Yönetici Konumunda Çalışan Kadın Yönetici Sayısı Yeterliliği Dağılımı	100
Tablo 5.30.	Kız Çocuklarına Göre Kadınların İş Hayatında Başarılı Olmasında Etkin Rol Oynayan Ana Yetkinlikler.....	101

KISALTMALARIN LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİK	: Aile İşletmeleri Kongresi
AŞ	: Anonim Şirket
GATA	: Gülhane Askeri Tıp Akademisi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçek Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
Ltd. Şti	: Limitet Şirket
İKÜ	: İstanbul Kültür Üniversitesi
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
TEZ İMZA SİRKÜSÜ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
İÇİNDEKİLER	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti	3
1.2. Çalışmanın Amacı	4
1.3. Çalışmanın Önemi	5
1.4. Çalışmanın Kısıtları ve Varsayımları	5
1.5. Tanımlar	6

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE ŞİRKETLERİYLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

2.1. Aile Şirketleri	7
2.1.1. Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri	10
2.1.2. Aile Şirketlerinin Tarihsel ve Ticari Gelişimi	13
2.1.3. Aile Anayasası, Aile Meclisi ve Karar Mekanizması	17
2.1.3.1. Aile Anayasası	17
2.1.3.2. Aile Meclisi	19
2.1.3.3. Aile şirketlerinde Karar Mekanizması	21

2.1.4. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları	22
2.1.4.1. Aile Şirketlerinin Avantajları	22
2.1.4.2. Aile şirketlerinin Dezavantajları	24
2.1.5. Aile Şirketi ve Kız Çocukları ile İlgili Önceki Çalışmalar	25
2.1.5.1. Türkiye’deki Çalışmalar	26
2.1.5.2. Yurtdışındaki Çalışmalar	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN YERİ VE PRENSES SENDROMUNA YÖNELİK BAKIŞ AÇILARI

3.1. Aile Şirketlerinde Kadının Yeri ve Prenses Sendromu	35
3.1.1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı	35
3.1.2. Tarihsel Süreçte Kadının Konumu	39
3.1.3. Çalışma Hayatında Kadının Konumu ve Cinsiyet Ayrımcılığı	41
3.1.4. İş ve Aile Arasına Sıkışan Kadının Rolü	44
3.1.5. Kadınlara Değişik Toplumlarda Yaklaşım Farklılıklarının Temeli	47
3.2. Aile Şirketlerinde Kadın Çalışanların Yeri ve Kadının Geleceği	50
3.2.1. Aile Anayasası, Meclisi ve Karar Mekanizmasında Kadının Yeri	53
3.2.2. Aile İşletmelerinde Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Üstünlükler ve Güçlükler	54
3.2.3. Aile Şirketinde Kadın Yönetici / İdareciye Kuşaklararası Yaklaşım Farklılıkları	56
3.3. Aile Şirketlerinde Prenses Sendromu	58
3.3.1. Prenses Sendromu Kavramı ve Nedenleri	58
3.3.2. Prenses Sendromu’nun Şirkete ve Çalışanlara Etkisi	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Soruları	64
4.1.1. Araştırma Modeli	64
4.1.2. Araştırma Soruları	64
4.2. Evren ve Örneklem	65
4.3. Veri Toplama Aracı, Verilerin Toplanması ve Analizi	65
4.3.1. Veri Toplama Aracı	65
4.3.2. Verilerin Toplanması	66
4.3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	67

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Bulgular	68
5.1.1. Çalışmaya Katılan Kız Çocukların Demografik Özelliklerinin Dağılımı ..	68
5.1.2. Çalışmaya Katılan Kız Çocukların Şirketlerinin İçindeki Durumları ve Deneyimlerine İlişkin Genel Bilgiler	70
5.2. Aile Şirketlerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Bulgular	72
5.3. Aile Şirketlerine Katılım Konusuna İlişkin Görüşler	78
5.4. Aile Şirketlerindeki Aile İlişkileri'ne İlişkin Görüşler	83
5.5. Aile Şirketlerindeki İş İlişkilerine İlişkin Görüşler	87
5.5.1. Siz şirkette çalışmaya başladığınız zaman müşterilerle, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkiniz nasıl oldu? Hiç ayrımcılığa uğradınız mı? Rahatsız edici-mobbing tecrübeniz oldu mu-oluyor mu? Sorularına İlişkin Görüşler, Dağılım ve Yorumlar	90
5.6. Aile Şirketlerindeki İş ve Aile Arasındaki Çatışmaya İlişkin Görüşler	93
5.7. Aile Şirketlerinde Yetki - Devir Sürecine İlişkin Görüşler	94
5.7.1. Aile Şirketlerinde Yetki Devri Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşler, Dağılım ve Yorumlar	94

5.7.2. İş dünyasında başarılı olabilmek için bir erkekten daha fazla çalışmak zorunda kaldığınızı düşünüyor musunuz? Sorularına İlişkin Dağılım ve Yorumlar	98
5.7.3. Şirketlerde Çalışan Kız Çocuklarının Aile Şirketlerinde Çalışacak Olan Kız Çocuklarına Tavsiyelerine İlişkin Görüşler ve Yorumlar	98
5.8. Aile Şirketlerindeki Kız Çocukların Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Üst Düzey Yönetici Konumunda Çalışan Kadın Yönetici Sayısı Yeterliği Konusuna İlişkin Görüşleri	100
5.9. Aile Şirketlerinde çalışan Kız Çocuklarına Göre Bir Kadının İş Hayatında Başarılı Olmasında Etkin Rol Oynayan Ana Yetkinlikler Konusuna İlişkin Görüşler	100
5.10. Aile Şirketlerinde Çalışan Aile Üyesi Kadınların Maruz Kaldıkları Sıkıntılar İlişkin Görüşler ve Yorumlar	102

ALTINCI BÖLÜM

6. DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Değerlendirme ve Sonuçlar	105
6.2. Öneriler	112

7. KAYNAKÇA

114

8. ÖZGEÇMİŞ

130

9.EKLER

131

9.1. EK-1:Yapılandırılmış Görüşme Formu	131
---	-----

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de büyümekte olan aile şirketlerinin ülke ekonomileri içindeki payı artış göstermektedir. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık %90’ını oluşturan aile işletmelerinin toplam üretimin, istihdamın ve yaratılan toplam kazancın büyük kısmına karşılık geldiği görülmektedir (Akdoğan, 2007: 14).

Yapısal özellikleri bakımından diğer işletmelerden ayrılan aile işletmelerinde genel Eğilim, aile üyelerini işletmede istihdam etmek yönünderken veliaht olarak seçilen çocuklar genellikle ailenin erkek çocukları olmaktadır.

Türkiye ve dünyada nüfusun yarısını oluşturan ve aile içinde zamanla daha fazla söz sahibi olmaya başlayan kadınlara ve kız çocuklarına karşı sergilenen tavır, tutum ve düşüncelerinin gittikçe öne çıktığı görülmektedir. Ülkemizde kadınların çalışma hayatındaki yerini Cumhuriyetin ilk yıllarından 1980’e kadar olan dönem ve 1980’den sonraki dönem olarak ikiye ayırabiliriz. 1980’den sonra dünyada ve ülkemizde kadın hareketleri ve özgürlük süreçlerinde yol alınsa da kadınlar sosyal ve ekonomik alanlarda hala kısıtlamalar yaşamaktadır. 1980’den sonra dünyada başlayan büyük değişim sürecine ayak uyduramayan şirketlerin yok olup gideceğini ve çağa ayak uydurmanın ne denli önemli olduğunu yöneticiliği inceleyen modern bilim ve çalışmalar ortaya koymaktadır. (<http://www.cgscenter.org/Eklenti/10,aile-sirketlerinde-kurumsallasma-klavuzutanitimpdf.pdf> Darman, erişim 06.06.2014). Bu nedenle dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de 1980’lerden sonra kadınların çalışma hayatına girme hızı artmıştır (Barutçigil, 2002: 13-14).

Kadınların sahip oldukları belli başlı nitelikler, aile işletmesinin varlığını sürdürebilmesi ve başarısı için büyük önem taşımakta (Kothari ve Tobwala, 2010: 59) ve kadın çalışanların sayıları giderek artmaktayken yönetim kademesindeki kadınların sayısı, erkeklere oranla halen çok düşük seviyelerde seyretmektedir. Kadınların yönetim kademesine gelmesinin önünde örgütsel ve kültürel birçok engel bulunmaktadır. Bunların başında toplumsal cinsiyet ve toplumda kadına karşı olan kalıplaşmış yargılar gelmektedir (Barutçigil, 2002: 24-25).

Literatürde birçok araştırma kadınların çalışma hayatında önyargılardan kaynaklı çeşitli güçlüklerle karşılaştığını ortaya çıkarmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1980'li yıllardan itibaren aile işletmeleri ve kız çocukları üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Örneğin, kız çocuklarının aile işletmelerindeki durumlarının araştırılmasıyla ilgili ilk çalışmaları Barnes (1988) ve Dumas (1989) yapmıştır. Her ikisi de aile işletmelerinde bir sonraki kuşağa devir, aile ilişkileri, baba-kız evlat, baba-erkek evlat arasındaki ilişkileri analiz etmişlerdir.

İlgili literatürde aile şirketlerinde kadınların, erkeklere oranla daha az biçimsel role sahip olduğu ve nadiren tepe yönetimde yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda cinsiyet rollerinin etkisiyle günlük hayatta geri planda kalan kadınların ve kız çocuklarının, diğer işletmelerde olduğu gibi aile şirketlerinde de geri planda oldukları görülmektedir. Aile şirketlerindeki ataerkil yapı kadınların yönetim kademesine yükselmesine engel oluşturabilmektedir. Ülkemizde aile şirketlerinde kadınlar ve erkeklerin konumu üzerine yapılan araştırmaların sayısı sınırlı olmakla beraber kız çocuklarının yaşamış oldukları sorunların irdelenmesi yeni bir konudur. Bu konuda alan çalışmalarının az denecek sayıda ve yeterli olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinde kız çocuk potansiyelinin araştırılması, sisteme daha verimli entegrasyonunun sağlaması için gerekli görülmektedir. Bu nedenle kız çocuklarının aile işletmelerindeki yerinin tespit edilmesinin önemi artmaktadır.

Bu çalışma, aile şirketlerindeki kız çocukların aile ve işletmedeki rolü, konumu ve aile şirketinde çalışan bir birey olmanın kız çocukları açısından avantaj ve dezavantajların belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır. Bu çalışmanın evrenini Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketleri ve örneklemini ise o şirketlerin belli kademelerinde iş sorumluluğu olan kız evlatları oluşturmaktadır.

Öncelikle aile işletmeleri, kadın yöneticiler ve aile işletmelerindeki kız çocuklara yönelik tutumlar ile ilgili kavramlar hakkında literatürde daha önce yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları araştırılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmaların bulguları dikkate alınarak cinsiyet, toplumsal cinsiyet, kadın ve kadın yöneticilere karşı tutumlar, tarihsel süreçte kadının yeri, prenses sendromu, aile işletmesi kavramı ve bunların arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü problemin tespiti, çalışmanın amacı ve önemi, kısıtlar, varsayımlar ve tanımlardan oluşmuştur. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde literatür araştırması sonucu elde edilen

kuramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde aile şirketleri kavramı ve gelişimi, aile şirketinin özellikleri, aile şirketlerinde çalışmanın avantaj ve dezavantajları, yurt içi ve dışında konuyla ilgili yapılan araştırma ve çalışmalardan örnekler sunulmuştur. Üçüncü bölümde ayrıca kız çocuklarının aile şirketlerindeki konumları ve kız çocuklarına yaklaşımda sorunlardan olan “Prenses Sendromu” sosyal ve kültürel perspektifler üzerinden “Kız Evladın Konumu” analizi, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramlarının kadın yöneticilere karşı tutumları ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca kadının aile şirketlerindeki konumunun tarihsel gelişimi incelenmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi yer almakta, altıncı ve son bölümde ise çalışmada elde edilen verilere ilişkin bulgular, değerlendirme, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problemin Tespiti

İş sahibi aile üyeleri işin kuruluş aşamasında ve gelişiminde sırt sırta vermekte, büyük bir dayanışma içersinde işi yürütmeye çalışmaktadırlar. Belirli bir disiplin sağlanmakta sevgi ve saygıda kusur etmeden işlerine koşturmaktadırlar ancak zamanla doğal performanslarında düşme yaşanmakta, yeni kuşağın işe dâhil olması sonucunda birinci kuşakla arasında etkileşim ve iletişim ya artmakta ya da çoğu örnekte olduğu gibi etkileşim ve iletişimde erimeler yaşanmaktadır (Fındıkçı, 2014: 57). Aile şirketlerinin yeni kuşağın işe dahil edilme sürecinde kız çocuğuna karşı “Cinsiyet Ayrımcılığı” konusundaki tutumları, kız çocuğunun işe dahil edilmesi ve kendini geliştirmesi açısından ana sorunların başında gelmektedir.

Kadınlar aile şirketlerini başarılı bir şekilde yönetecek donanıma sahip olmalarına rağmen, aile şirketlerinde genellikle işe yardımcı ve duygusal destekçi olarak görülme eğilimleri yüksektir. “Oğlum olsun da işimi devam ettirsin.” anlayışı Türkiye’nin iş dünyasında temel felsefesini oluşturmaktadır (Özcan, 2013: 7). Esasen kız çocuğuna bakışta eşitlikçi anlayışa en büyük darbe vuran sorunların başında bu temel felsefe gelmektedir. Bu anlayış, kız evlada ve kız evladın kendi potansiyeline karşı ayak bağı olarak karşısında durmaktadır. Ortada böyle bir felsefe sorunu varken kız evladın önce kendine güvenini kazanması ve daha sonra da aile şirketinde işini tam ve doğru yapacağına dair ailesini inandırması gerekmektedir. İş dünyasında bu felsefi bakış kız evlat için sorunlar doğurabilmektedir. Bu sorunlardan biri, uzun yıllar boyunca kadınların iş yaşamında ve yöneticilikte başarıyı elde edebilmek için erkek gibi

davranmak zorunda bırakılmış (Barutçigil, 2002: 19-24) ya da geri planda kalmış olmasıdır. Bu nedenle bugün kız çocukları ve kadınlar, erkeklerin aile işletmesinin en iyi ve yetkin yönetici olduğu kalıp yargısını yıkmaya çalışmaktadır (Kothari ve Tobwala, 2010: 60).

Bununla birlikte değişen çağın koşulları kadına ve dolayısıyla kız evlatların lehine işlemektedir. Kız çocukların önünde engel olarak durmakta olan bakış, çağın zorlamasıyla değişmeye başlamıştır. “Kız Evlat Girişimci” kavramı iş dünyasına hızlı bir giriş yapmakta ve en popüler konu başlıklarından biri olarak öne çıkmaktadır (Özcan, 2013: 7). Türkiye, kız evlada güvenmeyi, onu desteklemeyi ve onu girişimci yapmayı devlet politikası haline getirmiştir. Devlet, kadın vatandaşlarının girişimciliklerini arttırma amacıyla kurs ve kredi desteği sağlamaktadır. Özel sektördeki aile şirketlerinin de kız evlada güvenme ve onu destekleme yoluna gittiği görülmektedir.

Bu noktadan hareketle, aile işletmelerinde kız çocuklarının sorunları, kısıtları ve engellerinin tespitini yapmak, anlatılmış olan sorunların çözümüne katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu çalışma tasarlanmıştır. Bu çalışmada problemin tespiti ve sonrasında kız çocuklarının karşılaştıkları sıkıntıların çözülmesine katkı sağlanması hedeflenmiştir. Sorunların en önemlisi olarak kız çocuklarına karşı cinsiyet ayrımcılığının, geleneksel bakışların, toplumsal adetler vb. sıkıntıların devam ettirilmesine karşı durum tespiti yapılmıştır ve görüşler belirtilmiştir. Kız evlatların aile işletmelerindeki konumlarının ve sorunlarının daha fazla ortaya çıkarılabilmesi için konuyla ilgili araştırmaların arttırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasında Adana’da faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan aile üyesi-kız çocuğu çalışanların genel bir profilini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Aile üyesi- kız çocuklarının işletmeye çalışan olarak katılımları öncesi, süreci ve sonrasında aile üyesi olan–olmayan çalışanlarla yaşadıkları sorunlar ve önerdikleri çözüm yollarının sorgulanması amaçlanmıştır. Ayrıca kız çocuklarına göre aile şirketlerinde çalışmanın avantaj ve dezavantajlarını da belirlenmiştir.

1.3. Çalışmanın Önemi

Aile şirketleri ve aile şirketlerinin geleceği ülkemizin ekonomik geleceğini de belirleyen konular arasında bulunmaktadır. Aile şirketlerinin kurumsal yapısı içinde gün geçtikçe daha aktif rol oynayan aile şirketlerinde çalışan kız çocuğunun sorumluluğu artmıştır. Aile şirketinde çalışan kız çocukları zamana ve bölgelere göre başta ayrımcılık olmak üzere önyargıların kolayca yıkılmadığı durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu olumsuzlukların giderilmesi için ortaya konacak her bilimsel çalışma ve tez kız çocuklarının konumlarının gelişmesi ve iyileşmesi için katkı sağlayacaktır.

Konuyla ilgili Türkiye’de çok az denecek sayıda çalışma vardır. Yapılan bu çalışmalarda ağırlıklı olarak 8-10 kişiyle görüşmeler sağlanmıştır. Türkiye’de bu alanda ve bu konuda yapılan ilk çalışma olması bu çalışmanın literatüre olan katkısını desteklemektedir. Kız çocuklarının çalışırken karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak ve aile şirketinde çalışan olarak görüşlerini belirleyebilmek önem arz etmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın gelecekte yapılacak çalışmalara da öncülük edeceği düşünülmektedir. (Özcan, 2013: 20).

1.4. Çalışmanın Kısıtları ve Varsayımları

Çalışma kapsamında aile şirketi sahibi olan tüm kız çocuklarına ulaşmanın zorluğu göz önüne alındığından çalışmanın örneklemi Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde aktif olarak görev alan kız çocuklarıyla sınırlı tutulmuştur. Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan kız çocukların sayısı tam olarak bilinmemektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olan bazı kız çocuklarının sadece şirket hissesi sahipliği söz konusudur. Bu çalışma için yapılan görüşmelerde sadece hisse sahibi olan ve aktif çalışmayan kız çocukları örneklem kapsamına alınmamıştır. Adana ticaret ve sanayi odalarına kayıtlı aile şirketlerinde çalışan kız çocuklarına ilişkin bir veri veya kayıt olmaması dolayısıyla Adana’da faaliyet gösteren çeşitli iş kadınları ve girişimcilik derneklerinin üyeleriyle görüşmeler yapılmış ve onların yönlendirmeleriyle görüşülebilecek kişiler listesi oluşturulmuştur. Görüşme yapabilmek için katılımcılarla telefon ya da e-posta aracılığıyla iletişime geçilmiştir. Bazı katılımcıların yoğun çalışma programı dolayısıyla gerçekleştirilemeyen görüşmeler olmuştur. Adana’da faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan 30 kız çocuğuyla

iletişime geçilmiş olmasına rağmen 3 aylık zaman içerisinde iş yoğunlukları, görüşme endişeleri vb. nedenler dolayısıyla etkin görüşülebilen sayı 19 kişi olarak kalmıştır. Zaman ve maliyet kısıtı dolayısıyla çalışma Adana’da bulunan aile şirketlerinde görev alan kız çocuklarına uygulanmış olup aile şirketlerinde çalışan tüm kız çocuklarına genellemesi yapılmamaktadır. Çalışmaya katılan aile işletmelerinde görev alan kız evlatların doğru ve objektif cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.5. Tanımlar

Aile: Aile, duyguların yoğun olarak yaşandığı, bireyler arası etkileşim ve iletişimin öne çıktığı sosyal bir birim iken şirket kâr amaçlı, mantık ve kuralların hâkim olduğu sosyal bir yapıdır (Fındıkçı, 2005: 2).

Aile Şirketi: Aynı ailenin üyelerinden olan kişilerin aynı amaca yönelik olarak ailenin gelecek nesillere aktardıkları şirkete aile şirketi denir (Craig, 2002: 418).

Prenses Sendromu: Prenses sendromu, kız çocuklarının beynine küçük yaşlardan itibaren pompalanan pembe hayaller ve şımarık, narin yetiştirilerek kaprisli bir kadın imajı yüzünden kadınların kendisini prenses sanması problemidir. Ailedeki kız evlat üyelerin işletme kararlarından uzak tutulmaları ve görünmez bir halef olarak işletmenin kârından pay almaları “prenses sendromu” olarak karşımıza çıkmaktadır (Ada ve Kelgökmen, 2006: 511).

Kadın: Büyükanne, kayınvalide, anne, evin kızı, gelin gibi rolleri ile aile birliğinin vazgeçilmez üyesidir. Kadının öncelikle ailenin, daha sonra işletmenin geleceği bakımından son derece belirleyici olan yeni nesillerin yetiştirilmesindeki etki ve katkıları sözlere dökülememektedir (Fındıkçı, 2011: 280).

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE ŞİRKETLERİYLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

2.1. Aile Şirketleri

Aile şirketleri Türkiye ve dünyadaki işletmelerin çoğunu oluşturan, ülke ve dünya ekonomisi açısından büyük önem arz eden ve genellikle küçük ve orta büyüklükteki şirketlerdir. Tarihte en sık ve yaygın olarak görülen işletme formu, aile işletmeleri olmasına rağmen; akademik bir alan olarak 1980’li yılların başında ilgi görmeye başlamıştır (Kenyon-Rouvinez, 2005: 1).

Aile şirketleri, tüm dünya üzerinde faaliyet gösteren şirketlerin yaklaşık beşte dördünü teşkil eder (Pazarcık, 2003: 33). Örneğin ABD’de %80, Kanada’da %70, İspanya’da %80, İtalya’da %95, İsviçre’de %85, Türkiye’de %95 oranında aile şirketi olduğu görülmektedir. (<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0027190.pdf> -Zaim, Erişim tarihi: 06.06.2014).

Bu sayısal çoğunluk nedeniyle aile şirketleri farklı şekillerde tanımlanmıştır (Sharma, 2004: 3). Yapılan bazı tanımlar aile şirketini dar bir açı ile ele alırken, bazıları daha geniş bir açıyla ele almaktadır (Ulukan, 1999: 18) Aile şirketi kavramı, bu şirketleri diğer işletmelerden ayıran özelliklere vurgu yapılarak tanımlanmıştır (Sharma,2004: 3).

Aile şirketlerinde bir araya gelen aile ve şirket kurumları benzerlikleri olduğu gibi birbirlerinden açık farklılıklara da sahiptirler. Nitekim ailenin ve şirketin kendine göre kuralları bulunmaktadır (Uluyol, 2004: 67).

Aile, Türk Dil Kurumu [TDK] sözlüğünde (1988: 31) “evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik” olarak tanımlanmıştır. İşletme ise “kâr sağlamak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlara” denir (Tekin, 2011: 3). Dolayısıyla aile şirketlerinde aile ve şirket kurumları, benzer unsurlarıyla olduğu kadar zıt unsurlarıyla da bir araya gelmektedir (Ateş, 2005: 1).

Koçel (2003: 17) aile işletmelerini, “İşletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin

üyelerinden oluştuğu işletmelerdir.” şeklinde tanımlarken; Öz-Alp (1971: 64), “ aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunduğu işletmelerdir.” şeklinde tanımlamıştır.

Çok daha kapsamlı bir tanımlama ise şöyle yapılabilir: Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, kademelerin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda çalıştığı şirket olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2000: 7,19).

Yukarıdaki tanımlarda geçen temel nitelikleriyle özel bir şirket türü olarak kabul edilen aile şirketleri, öncelikle aile üyelerinin iş ve aile hayatını bütünleştirme işleviyle gündeme gelmektedir (Hulsoff, 2001: 5). Modern bireyin neredeyse tüm dünyasını oluşturan ailesi ve işini bir araya getiren aile şirketleri, özellikle bu yönüyle kamusal/ortaklı şirketlerden çok ayrı inceleme konusu olmaktadır (Kırım, 2003: 1).

Aile işletmeleri sevgi, çalışma ve insanlar arasında çoklu bağlantılardan oluşur ki, bunlar, ya düzeyli saygı içinde ya da kavga ve düşmanlık ilişkisi biçiminde bir araya gelen içsel ve dışsal bağlantılardır (Koçel, 2003: 34). Bu noktadan hareket edildiğinde Carsrud’un (1994) aile işletmelerini, hem mülkiyette hem de politika belirlemede “duygusal ilişkisi olan grup” üyelerinin baskın olduğu işletmeler olarak tanımlaması aynı doğrultuda değerlendirilebilir.

Bu bağlamda aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en önemli farkın da şirketi oluşturan bireylerin birbirine kan bağı ile bağlı olması gerçeği olduğunu görmekteyiz. Zira kan bağının oluşturduğu duygusal bağ şirketi bir arada tutmaya yardımcıdır. Kan bağı açısından bakıldığında aile şirketi, genç bir aile üyesinin yaşlı bir aile üyesinden yönetimi ve kontrolü devralacağı beklentisiyle aile tarafından yönetilen işletme olarak tanımlanabilir (Churchill ve Hatten, 1987: 52). Benzer bir bakış açısıyla yapılan başka bir tanımda ise, işletme sahibi ve politikalarını belirleyen, aralarında akrabalık bağı bulunan kişiler tarafından yönetilen veya yönetiminde bir veya daha fazla aile üyesinin söz sahibi olduğu işletmeler biçiminde tarif edilmektedir (Morris, 1996: 60).

Yine, yönetimin başında aile reisi veya ailenin geçiminden sorumlu kişinin bulunduğu ve en az iki neslin yönetimde yer aldığı, aynı aileden üyelerce şekillendirilip sürdürülen, kontrollerin yine aynı aile üyelerince yapıldığı, işletme vizyonlarının aynı aile veya aile jenerasyonları arasında geçişlerle sürdürüldüğü işletmeler şeklinde yapılan

tanımlama da aile şirketlerinin kan bağına dayalı niteliğini vurgulayan bir tarif olarak karşımıza çıkmaktadır (Chua, Chrisman, ve Sharma, 1999: 19)

Diğer yandan aile şirketlerinin tanımlarına bakıldığında mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarının da öne çıktığı görülmektedir (Fındıkçı, 2011: 18). Çalışanlar ve hissedarlar açısından niceliksel değerlendirmeyi esas alan bir tanımlamada, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse şirket, “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tarif edilmektedir (Alayoğlu, 2003: 14).

Konuya mülkiyet açısından yaklaşan yönetim bilimcilerden Karlöf’ün (1993: 218) tanımına göreyse, aile şirketleri "ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir. Feyzoğlu da (1990: 613) aile şirketlerini bu yaklaşımı destekleyecek şekilde; "daha çok zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel kişiliği bulunmayan bir ortaklık şekli" olarak tanımlamıştır.

Bunların dışında aile şirketlerine toplam mülkiyete sahip olma oranı açısından da bakılmaktadır. Donckels ve Frohlich’e (1991: 152) göre, “aile işletmelerinde aile üyesi veya üyelerinin işletmenin toplam mülkiyetinin en az %60’ına sahip olması” gerekmektedir. Westhead ve Cowling’e (1997: 30) göreyse “bu oranın % 50 olması” yeterlidir. Bu sayısal taban oranlarının yanında göreceli oranları kabul edenler de vardır. Bunlardan Davis’e (1983: 47) göre aile işletmeleri, “politika belirlemenin ve yönlendirmenin bir veya birden fazla aile biriminin etkisine bağlı olduğu” işletmelerdir. Gallo ve Sveen (1991: 181) ise aile işletmesini “bir ailenin varlıklarının büyük çoğunluğuna ve toplam kontrolünün tamamına sahip olduğu işletmeler” olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde aile şirketi, aile işletmesi kavramları yaygın kullanımlarına karşın farklı olarak algılanabilmektedir. Nitekim yukarıda temas ettiğimiz görüşler, aile şirketlerini farklı özelliklerine bakarak farklı şekilde tanımlamaktadır. Ancak aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hisselerine sahip olmaktan çok yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır.

2.1.1. Aile Şirketlerinin Karakteristik Özellikleri

Ülke ekonomisinin önemli yeri olan aile işletmelerini daha iyi tanıyabilmek için aile işletmelerini standart işletmelerden ayıran çeşitli özellikler bilinmelidir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Aile şirketi aileden bir kişinin başlattığı daha sonra aileden diğer üyelerin de katılabildiği bir yapıdır (Fındıkçı, 2011: 17).
- Aile şirketi ailenin iş kurmuş halidir (Fındıkçı, 2011: 17).
- Bu işletmeler genel olarak girişimcinin hâkimiyeti ve yönetimi altındadır.
- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede aile içi dengeler daha fazla göz önünde bulundurulmaktadır.
- Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir (Erdoğan, 2004: 58)
- Aile şirketi mevcut aile birliğinin dağılmasını önlemeyi ve birlik beraberliğin olmasını sağlayan yapıdır (Fındıkçı, 2011: 17).
- Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi konularda işletme ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.
- Aile şirketlerini bir kurucusu vardır. Başlangıçta yapılacak her şey kurucunun beklentilerine göre şekillenir.
- Aile şirketinin isim ve prestiji ailenin isim ve prestiji ile bir bütün olarak gelişir. Dolayısıyla aile bireyleri taşıdıkları soyadıyla önem kazanır. Kısaca, "şirketin itibarı, eşittir ailenin itibarı" olarak düşünülür.
- Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatlerine uygun şekilde hazırlanır.
- Aile şirketinde mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir (Fındıkçı, 2011: 17).
- Şirketin geleceği için alınacak olan stratejik kararlar günlük olarak alınır ve uygulanılacak politikanın sınırları girişimci veya aile üyeleri tarafından belirlenir. (Alayoğlu, 2003: 18,19).
- Aile şirketi, şirketi kuran aile bireyi ile diğer aile bireylerinden birinin ya da daha çoğunun yapı içinde yer aldığı kurumdur (Fındıkçı, 2011: 17).

- Aile bağları ve yakınlık derecesi, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu bireyler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar aile bireyi olan yöneticiye yakındır. Aile bireyi yönetici, üst düzey pozisyonlara eleman alımlarını değerlendirirken, çoğunlukla bu yakınlığı esas alır. (Ateş, 2005: 6)
- Aile içindeki kurallar, aile şirketlerinin genel çalışanları için de geçerlidir.
- Aile değerleri ve inançları; şirketteki kişiler arasındaki ilişkiler, işlerin yapılma şekli gibi konular için geçerli kurallar olarak karşımıza çıkar (Alayoğlu, 2003: 19)
- Genellikle, ailede en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme ihtimali yüksektir.
- Aile şirketleri kendi başlarına devamlılığı sağlayan, ekonomik birlikteliği esas alan bir yapıdır (Fındıkçı 2011: 17).
- Aile şirketi, aile ve işin birbirini etkilediği sosyal bir yapıdır. (Fındıkçı 2011: 17).
- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici girişimci, yetki devri vermek istemez. Kurucular sağlıkları yerindeyken işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmeyi düşünmezler. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara aktarılmasında çok önemli sorunlar yaşanmaktadır (Ateş, 2005: 6).
- Bu işletmeler, kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma konusunda problemler ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşamama, aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır (Ateş, 2005: 6).
- Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır (Erdoğan, 2004: 58).
- Aile şirketi, ailenin kendine has kültür ve geleneğinin şirkete yansıdığı bir yapıdır (Fındıkçı 2011: 17).
- Genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan "dışarıya kapalı" bir yönetim şekilleri vardır. Örneğin; mali sıkıntı yaşandığında aile

bireylerinin malî desteğini almayı tercih ederler. Bu davranış şeklinde, şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılma istenmemesi büyük rol oynar (Alayoğlu, 2003: 19,20).

- Aile işletmelerinde genellikle kurucu ile tepe yönetici aynı kişidir. (Ateş, 2005: 6). Ailenin büyükleri işletme sahibi oldukları için "Genel Müdür"ün ya da "Yönetim Kurulu Başkanı"nın kendileri olması gerektiğini düşünür ve bu görevleri fiilen yürütürler.
- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür. Genel olarak aile şirketlerinde, aile, girişimci, çalışanlar olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.
- Formel bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır. Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırı aile bağları ile (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirlenir. Çalışanların sınırları belli değildir. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır. Kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve şirket sahibi tarafından alınır (Alayoğlu, 2003: 21,22).
- Aile işletmesinde şirket belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Bu durumun haricinde personel seçme ve yerleştirmede tanıma ve tanınma ön plana çıkar; genellikle de aile üyelerine / yakınlarına öncelik tanınır. Bu kişilerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığı dikkate alınmaz. Değerlendirme, bu kişilerin şirket sahipleriyle ilişkileri, hal ve tavırlarına göre yapılır.
- Genellikle resmi olarak belirlenmemiş bir bütçe yapısı oluşturulmaktadır. Belirli bir harcama ve yatırım politikası da yoktur. Aile şirketlerinde yıl sonunda genel bir hesap yapılır ve sonuçlara göre başarı ya da başarısızlık şeklinde bir değerlendirmede bulunulur.
- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, ceza vermek mümkün olmamaktadır (Alayoğlu, 2003: 23).

- Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışına sahiptirler. Diğer aile üyelerinin, kurucunun (patron/baba) fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak algılanır (Alayoğlu, 2003: 24).
- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle "yaş" ve "cinsiyet" belirleyici unsurdur.
- İş gücü devir hızı düşüktür.
- Türkiye'deki aile işletmelerinde "kendi yağıyla kavrulma" düşüncesinin hatırı sayılır bir egemenliği vardır (Ulukan, 2004: 215).

2.1.2. Aile Şirketlerinin Tarihsel ve Ticari Gelişimi

Türkiye ölçeğinde aile şirketlerinin ilk kuruluş aşaması incelendiğinde göç olgusunun belirleyiciliği ve etkisi öne çıkmaktadır. Kırsaldan şehirlere göç sonucu, birbirine daha tutkun hale gelen aileler ortak girişimde bulunurken, ilerleme çabası içerisinde şehrin gerçekleriyle geleneksel tavırlarını sorgular hale gelmişlerdir (Tüfekçi, 2002: 49-53). Bu tutumun öncelikli etkisi kız çocuklarının okutulması ve aile geleceğine yön verebilmesi tutumlarında hissedilmiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında nüfusun yaklaşık %75'i köy ve beldelerde oturmaktaydı. Her yıl artan oranda yaşanan göç nedeniyle şehirli nüfusun genel nüfusa oranı hızla artmıştır. Şehirlere göç eden köylü nüfus ilk başlarda şehirli nüfusa göre daha düşük statülü işlerde çalışıyorlardı. Ancak göç eden ilk nesillerde pek olmasa da sonraki nesillerde ticaret ve bilhassa tahsil yoluyla daha yüksek statülü ve gelirli işlerde çalışmaya başladılar. Bununla birlikte aile ve akraba ilişkileri nispeten azalsa bile yine kuvvetliydi. İşte bu ilişkiler aile şirketlerinin ekonomik hayat içinde ağırlığını tartışmasız ortaya koymasını sağlamıştır

Açılan aile şirketlerinin hedeflenen başarı, diğer şirketlere oranla daha yüksektir. Büyüme ve gelişme döneminde aile işi destekledikçe iş de aileyi destekler. Bu karşılıklı bir etkileşim durumudur. Motivasyon ve çaba harcadıkça artan bir başarı vardır. Ancak her 100 aile şirketinin 60'ı bu aşamayı görebilir. Başarının belli bir çaba ve motivasyonla yakalanması sancılı bir sürecin akabinde gelir (Fındıkçı, 2011: 22).

Çaba ve motivasyon sonrası gelen başarı aile şirketinde mülkiyet genişlemesine de yol açar. Mülkiyet genişlemesi aile şirketindeki bireylerde bir doyum oluşturabilir. Hedeflere ulaşıldığının düşünülmesi iş konusunda bir durağanlaşmayı beraberinde

getirebilir ki bu da kurum için tehlikeli dönemin başlangıcını oluşturur. Bu dönemde kurumun başarısının doyum noktasına ulaştığının düşünülmesi, akabinde bu aşamadan sonra ne yapılacağı, nereye, nasıl gidileceği, enerjinin nasıl yönlendirileceği çok önemlidir. Bu noktada uygun bir planlama gerçekleştirilememesi şirketin yok olması sonucunu doğurabilir. Bu sonucun engellenmesi için şirketin subjektif duruş içinde olmaması, sistem arayışı ve profesyonelleşme yani kurumsallaşma çabası içinde olması zorunludur. (Fındıkçı, 2011: 25)

Aile şirketi “Ortaklık yapıları ve gelişme evreleri” açısından 4 ana başlık altında toplanabilir (Alayoğlu, 2003: 31):

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (Tek Patronlu) aile şirketleri.
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (Kardeş Ortaklığı).
- Kompleks aile şirketleri (Kuzenler Konsorsiyumu).
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Gelişme sürecindeki her evrede aile şirketleri farklı karakteristik özellikler gösterir ve farklı sorunlar yaşar. Kurumsallaşma seviyelerine göre aile şirketlerinin karakteristik özellikleri Tablo 1.2’de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	Birinci Nesil Aile işletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile işletmeleri	Kompleks Aile işletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller	Aile ve çok Sayıda Profesyonel Arasında
Örgüt Yapısı	Basit ve Merkezi	Basit, Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticiler, Danışmanlar ve Aileden Oluşan Komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, Yatay ve Çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu, Büyüyen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.24.

Birinci nesil aile şirketlerinde; mülkiyet ve yetki işletme sahibindedir. Genellikle eş ile ortaklık ilişkisine sahip olmakla birlikte stratejik ve fonksiyonel kararların bizzat işletme sahibi tarafından alındığı görülür. Kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fonksiyonu yoktur. Yani karar alma şekli merkeziyetçidir. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kağıt üzerinde kalabilir. Birinci nesil aile işletmelerinin örgüt yapısı basit ve merkezidir. Aile şirketindeki iletişim şekli dikeydir. İşletme için aile ve girişimci değerleri çok önemlidir.

Büyüyen ve gelişen aile şirketi evresine bakıldığında çocukların genellikle eğitim döneminde oldukları ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözdüğü görülür. Diğer yandan büyüme dönemine girmesi nedeniyle diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları ve kiminin bunu gerçekleştirdiği gözlemlenir. Bu evrede şirket, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir. Aile

şirketinin mülkiyeti kardeşler arasındadır. Kardeşlerin ortak kararı sonucunda kararların alınır ve uygulanmaya konulur. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde örgüt yapısı basit ve yarı merkezidir. Aile şirketindeki iletişim şekli dikey ve yataydır. İşletme için girişimci değerleri çok önemlidir.

Kompleks aile şirketleri evresinde şirkette birden fazla nesil birlikte istihdam edilir. Farklı nitelik ve özellikte çok sayıda aile üyesi şirketin alt, orta veya üst derecelerinde farklı pozisyonlarda yer aldığı gibi, şirketin büyümesi nedeniyle aile üyesi olmayan çok sayıda profesyonel yönetici de istihdam edilebilir. Şirketin mülkiyeti aile ve profesyonellerindir. Karmaşık bir örgüt yapısı söz konusudur. Kararlar profesyonel yöneticiler ve aile bireylerinin ortak kararı sonucunda alınır ve uygulanır. Kompleks aile şirketindeki iletişim dikey, yatay ve çapraz şekildedir. İşletme için iş değerleri ön plandadır.

Sürekli olmayı başaran aile şirketleri evresi ise iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği evredir. Bu evrede iç ve dış piyasa değerleri çok fazla ön plana çıkarılmaktadır. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kan bağından ve güvenilirlikten ziyade işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tâbi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için; birimler ve çalışma şartları açık, net bir şekilde belirlenir ve uygulanır. Şirketin mülkiyeti aile ve çok sayıda profesyonel yönetici arasında paylaşılmıştır. Bu tür aile şirketleri karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. Kararlar profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komitenin ortaklığıyla alınır ve uygulanır. Bu nedenle iletişim boyutu çok yönlüdür.

Aile şirketinde birinci kuşak kuruluş, gelişim ve kurumsallaşmayı başarı ile tamamladıktan sonra görevi kendinden sonraki kuşağa bırakır. Görevin bırakılacağı aile üyelerinin seçiminde titiz ve objektif davranılması kurum adına bir artı oluştururken tersi bir yaklaşım kurum için sıkıntı yaratabilir. Mesela yetenekli, hırslı ve iş yaşamı konusunda gerekli donanımı almış bir kız üyenin ister kültürel kaynaklı isterse inanç kaynaklı olsun cinsiyete dayalı bir ayrımcılıkla karşılaşması şirketin evrensel değerleri ve vizyonu kazanma anlamında eksikliği olduğu anlamına gelir ki bu da başarının önünü tıkayan vizyon sorunlarından biri olabilir. Karşılaşılan sorunları aşamayan ve çağın gerekliliklerine kapalı olan aile şirketlerinin sonu ise tasfiye sürecine girilmesiyle olur. Bu süreçte aile üyeleri arsında mal paylaşımına gidilir ve kurum dağılır (Fındıkcı, 2011: 27).

2.1.3. Aile Anayasası, Aile Meclisi ve Karar Mekanizması

Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşmaması değil, aile ilişkilerinin kurumsallaşmamasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile meclisi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir ‘çatışma yönetimi’ sistemi oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir (Genç ve Karcioğlu, 2004: 26). Aile şirketlerinin kurulması ve sağlam ilkeler üzerinde kurumsallaşması için aile en başında aile anayasası, meclisi ve karar mekanizmasının olabildiğince objektif değerlerle ve ilkelerle oluşturulması gerekmektedir (Alayoğlu, 2003: 40, 41). Bunun başarılması, aile içinde yönetimin demokratikleşmesini, eşitlik ve objektifliği, aynı zamanda üyelerin kendini ifade edebilmesi açısından kolektif aklın öne çıkmasını gerektirir.

2.1.3.1. Aile Anayasası

Aile anayasası, işle ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dâhil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasa yaşayan bir belge olup içeriğinin esnek olması ve işin, ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir (Sebilcioğlu vd., 2010: 19).

Aile anayasasında aile vizyonu, değerleri ve ilişkileri kapsayan genel ilkeler yanında aile işletme ilişkilerini düzenleyen pratik konular da yer alır. Aile anayasası işletmede hissesi olan herkesin aktif katılımı ve yardımı ile oluşturulmalıdır (Erdoğan, 2007: 120).

Aile anayasası hazırlamak, yoğun emek harcamayı ve saatler boyu süren toplantılar yapmayı gerektirir. Bu anayasa, aile için önemli ve büyük ölçüde çatışmalı veya ileride çatışma yaşanma potansiyeli yüksek konular üzerine odaklanır. Dolayısıyla hazırlanmasında belirli bir zamana ihtiyaç duyulduğu baştan kabul edilmelidir. Her biri başlı başına önemli konular olan miras, aile, çalışma koşulları, intikal, sahiplik, emeklilik gibi hususların tartışılmasına uzun zaman dilimi harcanarak, aile üyeleriyle toplantı yapılarak bireylerin onayı alınmalıdır (Karpuzoğlu, 2004: 159).

Bu toplantıların yapılması ve kararların alınması sürecinde adil olma gerekliliği mutlak bir zorunluluktur. Aile şirketinde sağlam ilkelere sahip bir anayasa, meclis ve karar mekanizması için adaletle hareket edilmesi şarttır. Aile bireylerinin her birinin

aldığı eğitim, sahip olduğu iş tecrübesi sayesinde her bir üyenin diğerlerinin göremediği detayları ortaya koyabilmesinin yolu demokratik ve adil bir süzgeçten geçmiş olan ilkelerle mümkündür. Bununla birlikte işletme sistemi içinde duygular, tutumlar ve kişilik gibi konular ortaya çıkmakta ve bunlar da işletme idarecisinin karar, düşünce ve davranışlarına etki etmektedir (Nelson & Quick, 2007: 16). İşte tam da bu noktada kız çocuklarının şirkete katacağı artılar çoğu kez gözden kaçırılmakta ve aile meclisleri karar mekanizması içine genelde kadın üyeleri karıştırmama eğilimleri gösterilmektedir.

Aile anayasası oluşturulurken bu anayasanın adil, etik ve sorumluluk ilkesi çerçevesinde evrensel vizyonla oluşturulması, onun sağlam ve uzun ömürlü olmasını sağlayacaktır. Bu değerlerden yoksun bir yaklaşımla şekillenip beslenen bir anayasaya sahip aile şirketinin devamlılığından söz etmek zordur (Lesley ve Huff, 2013: 62).

Aile anayasasının aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temelini oluşturulduğu gibi onun geleceğe sağlam adımlarla yürütmesine ve gelişmesine katkı sağladığı açıktır. Aile anayasası aile şirketinin ciddiyetini de arttırarak kendi içinde ve dışarıya karşı saygınlığının da temelini oluşturmaktadır (Ural, 2009: 10).

Sonuç olarak aile şirketi anayasasının avantajlarını şu maddelerle özetlemek mümkündür (Karpuzoğlu, 2004: 161):

- Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir.
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir.
- Temel aile değerlerinin nesilden nesle aktarılmasını sağlar.
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder.
- Sinerji yaratır.
- Tarafsızdır, güven oluşturur.
- Aile duygularını güçlendirir.
- Sağlıklı ilişkileri destekler.
- Aile önceliklerini netleştirir.
- Adalet duygusu yaratır.
- İşletme performansını artırır.
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar.
- Aile sadakatini arttırır.
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar.

- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller.

Aile şirketi anayasası esasen işleyişin kurallı hale gelmesini sağlayan bir araçtır. Sihirli bir değnek değildir. Ancak ortakları aynı zeminde buluşturan kuvvetli bir araçtır (Fındıkçı, 2005: 147). Şüphesiz aile şirketi anayasasının avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır.

Aile anayasasının dezavantajları kısaca şöyle özetlenebilir:

- Esnek değildir.
- Tüm aileleri arasında fikir birliği sağlamak zordur.
- Hazırlanması zaman alır. (Karpuzoğlu, 2004: 160)

Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları incelendiğinde, avantajlarının çok daha fazla olduğu görülür. Bu avantajların, aile birlikteliğini kuvvetlendirdiği ve işletme performansını güçlendirdiği belirtilir.

2.1.3.2. Aile Meclisi

Aile meclisi aile anayasasının oluşmasında ve ilkelerin hayata geçirilmesinde önemli görev üstlenir (Gültekin ve Balaron, 2008: 184). Bu meclisin oluşturulması ve çalışır durumda olması aile şirketi ve kurumunun ayakta kalmasının temelini oluşturur.

Aile ve işletme birlikteliğinin beraber ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinde girişimcinin, aile büyüklerinin ve aileden olan şirket tepe yöneticilerinin her birinin başlı başına büyük önem taşıdığı bir gerçektir. Bununla birlikte, söz konusu kişilerin de içerisinde yer aldığı bir aile meclisinin yaratacağı sinerji ve sağlayacağı fayda çok daha fazla olacaktır. Bir veya iki kuşağı birlikte istihdam eden, az sayıda hissedarı bulunduran küçük ölçekli aile şirketlerinde, idari organ olarak genellikle, aile meclisi ile karşılaşılır.

Bununla birlikte, üç veya daha fazla kuşağı birlikte istihdam eden, çok sayıda öz aileyi barındıran büyük ölçekli aile şirketlerinde genellikle, aile kurulunun yerini yönetim kurulu alır. Ayrıca bu tür aile şirketlerinin idari yapısında aktif bir aile meclisi de bulunabilir (Cadbury, 2000: 23).

Aile meclisinde şirkette aktif olarak çalışsın ya da çalışmasın hissedarlar yer almaktadır. Aile meclisi aile üyelerinin şirket bünyesi konumları ile hak ve sorumluluklarını belirleme ve işleyişin durumunu kontrol ve revize etmede rol alır (İyışeroğlu, 2006: 36).

Ailenin küçük veya büyük olması ve onların aile şirketlerinin boyutu da aile meclisinin ve işlevinin büyük ya da küçük olmasını belirlemektedir. Aile ve şirket küçük olduğunda ilkeler ve işlevsellik daha net ve kolayken, aile ve şirketin büyük olması halinde daha komplike yapılar ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçekli aile şirketlerinin idari yapısında yer alan yönetim kurulu, uzun dönemli şirket stratejilerini belirlemek, uygulamaları kontrol etmek, işletmenin içerisinde bulunduğu koşulları dikkate alarak alternatif faaliyet alanları tespit etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir (Karpuzoğlu, 2004: 32). Aile şirketleri büyüdükçe ve kurumsallaşması oturdukça daha fazla profesyonel yöneticilerin ve yetki verilen dışarıdan gelen idarecilerin katkılarına açık olduğu görülür.

Aşağıdaki tabloda (2.1) görüldüğü üzere aile meclisi ve yönetim kurulunun amaç, kapsam ve katılımcıları farklılaşmış durumdadır.

Tablo 2.2 Aile Meclisi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Aile Meclisi	Yönetim Kurulu
Amaç	-Aile işletmesini ve ilişkisini geliştirmek -Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek	-Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek -Şirketin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejileri geliştirmek
Kapsam	-Aile konuları	-Ailenin işletme ile ilişkisi
Katılımcılar	-Aile üyeleri -Danışmanlar	-Hissedarlar -Üst kademe yöneticileri -Danışmanlar -Aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlar

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004: 162

Aile meclisinin amaçları, ailenin ihtiyaçları doğrultusunda değişmekle birlikte özellikle üstlendiği fonksiyonlar planlama, karar alma ve problem çözme bazındadır. Meclisin sorumlulukları genel itibariyle şunlardır (Karpuzoğlu, 2004: 163):

- Aile planlarının geliştirilmesine rehberlik etmek
- Stratejik risk planını geliştirmek
- Şirket stratejilerini gözden geçirmek
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek
- Aile planlarını ve programlarını uygulamaya koymak

2.1.3.3. Aile şirketlerinde Karar Mekanizması

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip oldukları için bunun getirdiği avantajla, idari ve teknik konularda yeni yöntemleri uygulama ve de bunlarla ilgili kararları daha kısa zamanda alabilme avantajına sahiptir (Ateş, 2005: 11). Ayrıca düşünceler aile ortamının verdiği güvenle daha kolay açıklandığı için karar verme süreci kısadır (Uluyol, 2004: 20). Ayrıca bu kararları uygulamak için çok fazla imzaya da gerek görülmez (Karpuzoğlu, 2004: 22,23). Kararlar genelde tek kişi tarafından alındığı için öyle uzun uzadıya toplantı ve komitelerle vakit kaybedilir (İlter, 2001: 28-30; Baykal, 2004: 82). Kurucu ailenin halen yönetimde olduğu şirketlerde, kararlar genellikle çok hızlı alınabilir. Bir çokuluslu anonim şirkette çok sayıda kurumsal düzeyde yöneticinin bulunması, birden fazla ülkenin dolaşılması ve her aşamada uzun açıklamalar yapılması gerektiğinden, karar alınması uzun bir süreçte gerçekleşirken, bir aile şirketinde aynı konu bir gün içinde karara bağlanabilir (Ural, 2009: 10). Ancak aile şirketlerinde hızlı karar almanın getirdiği avantajların yanında dezavantajları da vardır. Karar sürecinin çok hızlı olduğu, sağlıklı değerlendirmelerin yapılabileceği veri analizlerinin ve bunları değerlendirebilecek yetkinliğin gelişmediği koşullarda “mutlaka

karar alalım” saplantısıyla sonuçlandırılan işler istenen sonucu vermeyebilir (Ural, 2009: 11).

2.1.4. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Dünya ve Türkiye ekonomisinde önemli konuma sahip olan aile işletmeleri kendilerine özgü birçok özelliğe sahiptir. Bu özellikler aile şirketlerine farklı alanlarda avantaj ve dezavantajlar sağlar. Bu bölümde aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları incelenecektir.

2.1.4.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketleri bazı avantajlara sahiptir. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Aile şirketlerinde hem kuruluş dönemlerinde hem de daha sonraki dönemlerde işletme sermayesinin tamamına yakını öz kaynaklardan oluşmakta ve finansman sorunlarına daha çok aile içinde çözüm bulma yoluna gidilmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2005: 12). Şirket finansman açısından zor durumda kaldığında; aile üyeleri olan ortaklar, diğer şirketlerde ki ortaklara göre gelirlerini daha kolay feda edebilirler. Çünkü şirket ailenin çocuğu gibidir ve şirketinin iflas etmemesi için aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilir (Alayoğlu, 2003: 24). Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip oldukları için bunun getirdiği avantajla, idari ve teknik konularda yeni yöntemleri uygulama ve de bunlarla ilgili kararları daha kısa zamanda alabilme avantajına sahiptir (Ateş, 2005: 11).
- Aile işletmelerinde sermaye dağıtımdan ziyade aile gelecek kuşaklara bırakılabilecek bir iş hedeflendiği için genellikle aile işletmeleri günü yaşamaktan öte, geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmeye çalışmaktadırlar (Asuman, 2000: 19).
- Ailenin sahip olduğu tanınmışlık düzeyi, şirketin çevre tarafından kabul görmesini sağlar. Bunun sağladığı imkan ile şirkete para ve zaman tasarrufu sağlayan bir durum oluşmuş olur (Akdoğan, 2000: 34). Kredi alma,

hammadde ihtiyacını karşılama, pazarlama gibi faaliyetlerde bir adım önde olabilir ki bu da önemli bir avantajdır (Tosun, 1990). Tanınmış bir unvan bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler gözünde olumlu bir imaj ve güç sağlar (Karpuzoğlu, 2004: 23)

- Aile bağlarının güçlü olması ve ortakların aynı aileye mensup olması uyumlu çalışmaları işlerin etkin ve hızlı çözülmesini açısından avantaj sağlar. Ayrıca aile bağlarının güçlü olması, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar (Alayoğlu, 2003: 24). Çünkü aile şirketlerinde çalışanlara, özellikle işçilere daha çok güven verilir, herhangi bir kriz anında işçi çıkarma en son başvurulacak bir çözüm yolu olarak görülür (Akdoğan, 2000: 35).
- Aile işletmelerinde yönetici dolayısıyla yönetim felsefesi değişmemesi imkanı sunduğu için yönetim politikalarında da devamlılık görülür. (Akdoğan, 2000: 20). Değişmeyen yönetim ve yönetici politikası aile şirketlerinde çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini ve tepe yönetimine ulaşma imkanını kolaylaştırır. (Uluyol, 2004: 19-20).
- Aile şirketlerinde yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir (Günver, 2002: 8) ve aile şirketlerinde bürokrasi az olması şirkete dinamik bir yapı kazandırır (Akdoğan, 2000: 35).
- Aile şirketinin devam etme ve gelişme gücünü önemli ölçüde etkileyen, şirket stratejisi ve politikalarında istikrarın sağlanması, aile şirketlerinin kamu ve diğer şirketler karşısında sağladığı önemli bir üstünlüktür (Ateş, 2005: 11). Özellikle hedeflerini doğru belirleyen aile şirketlerinde bu istikrar önemli bir avantaj sağladığı görülmektedir (Akdoğan, 2000: 35).
- Aile şirketlerinde, aynı kişiyi birden fazla yerde kullanmak örgütsel hiyerarşiyi azaltma imkanını sunması mümkündür (İlter, 2001: 32).
- Aile şirketleri çalışma saatlerinin esnek olması aile şirketlerinde çalışma saatlerini ihtiyaç durumunda uzatma imkanını vermektedir. (Baykal, 2004: 83).
- Aile şirketleri, kurumsallaşmış işletmelere kıyasla uzun vadeli düşünebilmekte ve yatırımlarını uzun vadeye yayabilmektedir. Büyük işletmelere kısa vadeli başarılar gereklidir ve bu da büyük baskı yaratmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 266).

- Aile şirketlerinin hem kendileri hem de içinde bulunduğu sosyal yapıya en önemli katkısı topluma faydalı olma dürtüsünün yüksekliğidir. Çünkü kurucu aile kontrolündeki şirketler her şeyi sadece para ortak paydasında görmeyen, bulundukları köyü/semti, sonra ili ve en sonunda tüm ülkeyi ve toplumu kucaklamayı, fayda sağlamayı, gururla kabul edilen bir manevi borç olarak görme eğilimde olan şirketlerdir (Ural, 2009: 10).

2.1.4.2. Aile şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketin, diğer şirketlerle kıyaslandığında bazı dezavantajlara neden sahiptir. Bu dezavantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ailenin nakdi veya nakdi olmayan varlıklarının yetersiz olması durumunda şirketin borçlanmaya olumsuz bakması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlama olabileceği aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en önemli dezavantajdır (Karpuzoğlu, 2004: 24). Şirket borç almaya olumlu baksa dahi ailenin mal varlığının yeterli görülmemesi nedeniyle borç verilmek istenmemesi veya yüksek maliyetle kredi verilmek istenmesi gibi bir durum da söz konusu olabilir (Karpuzoğlu, 2004: 24). Kuşaklararasıda yararlanılabilecek finans kaynakları konusunda da fikir ayrılıkları ortaya çıkabilir (Uluyol, 2004: 22).
- Aile şirketi yöneticileri, kalifiyeli eleman gereken pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır (Ateş, 2005: 12). Bazı zamanlarda şirkette boş pozisyon olmadığı halde, aile üyelerine istihdam sağlamak için o bireye özel pozisyonlar açılabilmektedir (İlter, 2001: 14). Fakat bazı işletme ve üretim fonksiyonlarında uzman kişileri aile içerisinde bulmak mümkün değildir (Aydın, 1984: 13). Bu noktada aile şirketi için bir dezavantaj oluşmaktadır.
- Aile şirketlerinde aile ve iş kavramlarının birbirine karıştırılmaktadır. Bunun sonucunda ailedeki çalışan üyelerde rol çatışması yaşandığı söylenebilir. Bu durum aile içinde çatışmaların başlamasına neden olduğu söylenebilir. (Uluyol, 2004: 26).

- İkinci-üçüncü nesil, aile şirketini devam ettirmek konusunda kararsız veya isteksiz olabilir. (Malinen, 2001: 201).
- Planlama konusunda kurumsal yapının oluşturulmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile bireyinin vefatı veya çalışamayacak durumunda olması, aile üyeleri arasında çıkabilecek rekabet sebep olarak şirket politikalarındaki belirsizlik sebebiyle de şirket yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 25-26).
- Ailenin yeni mensupları gelin ve damatlar rekabet ortamı yaratarak yönetimde sorun oluşturabilmektedir. (Tarcan, 2003; Uluyol, 2004: 79).
- Aile bireyleri çok küçük yaştan yetişmiş olmalarına rağmen yönetimde yeterli bilgi ve deneyim olmayabilmektedir (Fındıkçı, 2005: 79-80).
- Aile bireylerinin çalışma saatleri konusunda esnek oluşu nedeniyle serbest hareket etmeleri, diğer çalışanların çalışma disiplinini ve motivasyonunu bozabilmektedir (Öztürk, 2001: 20-23).
- Aile şirketlerinde aile üyesi olan personelin kayırılması durumunun yarattığı imaj dolayısıyla böyle bir durum karşısında rahat çalışma ortamı bulamayacağına inanan yöneticiler, aile tipi işletmelerden uzak durmaktadırlar (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 267).
- Yetki devrinde sorunlar yetki devrinden kaçınılmasındaki ana sebepler olarak; kurucunun çocuklarına yeterince güvenmemesi, çocuklarının çeşitli sebeplerle başarılı olamayacağını düşünmesi, kendi kurmuş olduğu şirketi en iyi kendisinin yöneteceği düşüncesinin hakim olması belirtilebilir. Haleflik planlamasında doğan bir başka sorun ise çocukların işi devralmak istememesidir (Sebilcioğlu, 2010: 21).
- Karar sürecinin çok hızlı olduğu, günlük işlere dalındığından- sağlıklı değerlendirmelerin yapılabileceği veri analizlerinin ve bunları değerlendirebilecek yetkinliğin gelişmediği koşullarda “mutlaka karar alalım” saplantısıyla sonuçlandırılan işler gibi (Ural, 2009: 11).

2.1.5. Aile Şirketi ve Kız Çocukları ile İlgili Önceki Çalışmalar:

Aile şirketleriyle ilgili yapılan araştırmaların esasen 1980’li yıllarda başladığı görülmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma konusundaki araştırmalar yoğunken

kız çocuklarının aile işletmelerindeki durumu hakkında yapılan çalışmalar daha azdır (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, Erişim Tarihi: 24.07.2014) Bu tez çalışmasındaki en büyük sorun, konuyla ilgili çalışmaların, aile işletmelerinin kurumsallaşması meselesine yoğunlaşması, aile işletmelerindeki kız çocuklarıyla ilgili konulara değinmemeleridir.

2.1.5.1. Türkiye’deki Çalışmalar:

Aile şirketleri ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların son yıllarda oldukça arttığı görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmaların uluslararası alanda yapılan çalışmalara gittikçe daha fazla yaklaştığı görülmektedir.

1- Aile İşletmeleri Kongreleri (AİK 2004-2014): Ülkemizde aile işletmeleri konusunda iki yılda bir Nisan ayında İstanbul Kültür Üniversitesi organizatörlüğünde “Aile İşletmeleri Kongreleri” (AİK) düzenlenmektedir. Kongrede yapılan tüm sunumlar kitap haline getirilmektedir. İkinci Aile İşletmeleri Kongresi’nde kadın ve kız çocukla ilgili, “Aile işletmelerinde kadın istihdamı” (2006: 133-143) ve “Prences sendromu, aile işletmelerinde kız çocukların baskısı” (2006: 51-521) başlıkları altında iki çalışma bulunmaktadır. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi’nde kadın çalışanla ilgili, “Başarılı bir kadın girişimci olmak” (2008: 249-256) ve “Yaşanan engeller, aile iklimi ve başarı ilişkisi: aile işletmesinde aile üyesi kadınlar açısından bir inceleme” (2008: 437-446) başlıkları altında iki çalışma bulunmaktadır. Beşinci Aile İşletmeleri Kongresi’nde kadın çalışanla ilgili, “Aile işletmelerinde kadın üyelerin rolü” (2012: 127-144) ve “Aile işletmelerinde eşleriyle birlikte çalışan kadınların yaşadıkları sorunlar, sağladıkları katkılar ve beklentilerini belirlemek” (2012: 149-160) başlıkları altında iki çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda özet olarak kız çocuğun ve kadının şirketteki konumu ve bu konunun daha da nasıl iyileştirilebileceği ile ilgili bilgiler verilmektedir.

2- Türkiye'yi Dünyaya Taşıyan Kadınlar: Zafer Özcan tarafından hazırlanan kitapta, kurdukları şirketlerle başarıyı yakalayan kız evlat girişimcilerin röportajları bulunmaktadır. Sinema, tekstil, moda, nakliyat, halkla ilişkiler, sosyoloji, siyasette, beyaz eşya gibi değişik alanlarında çalışan 21 kadının öyküsü anlatılmaktadır. Kitapta Öyküsü anlatılan kadınlar: Aynur Bektaş, Ayşe Ege / Ece Ege, Ayşen Zamanpur, Bahar Korçan, Betül Mardin, Ceyda Aydede, Fadime Örgü, Fatma Pehlivan, Günsan Çetin,

Meltem akır / zlem akır, Mutlu Alkan, Nebahat Albayrak, Neriman lsever, Nermin Tatal, Nilgün Keleş, Nilüfer Gle, Nur Ger, Nuray Karalar ve Tulu Gümüştekin'dir. Kadınların babalarının kurduğu Şirkette değil sıfırdan kendi işlerini kurup nasıl bu noktaya geldikleri ile ilgili başarı öyküleri yer almaktadır.

3- Kadın Veliahtlar: Zafer zcan tarafından hazırlanan kitapta, yazarın diğer kitabında olduğu gibi kurdukları Şirketlerle başarıyı yakalayan kız evlat girişimcilerin röportajları bulunmaktadır. Leyla Alaton, Hande Bermek BaŐoėlu, Evrim Aras, Hediye Gral Gl, Ayşe Bağcı Pekdemir ve Gözde Sarar'ın olduğu iş dünyasının önde gelen 25 kadın giriŐimcisiyle gerçekleŐtirilen röportajların sonucunda erkekler dünyasında kız evlatların da patron koltuğuna oturabileceğini, zamanı geldiğinde yeteneğin geleneksel olanın önüne geçebileceğini gösteren bir çalıŐmadır.

4- Aile Şirketleri: Dr. İlhami Fındıkçı tarafından hazırlanan çalışma, aile Şirketlerini geniş kapsamlı ele alırken, konuyla ilgili mevcut sorunlara ve bunlara yönelik zm önerilerine özellikle değinilmiştir. Kitabın amacı, kurulan aile Şirketlerinin uzun ömürlü olmalarını sağlayacak, kendi kültürlerinin izlerini taşıyan ama evrensel yönetim kurallarını da kapsayan bir kurumsal yapı oluŐturabilmelerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kitabında kız evlatların konumuna değinmesi ve "kız evlatların ailedeki asli unsur" oluŐuna yönelik tespitleri (Fındıkçı, 2005: 282) bulunmaktadır.

5- Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Pembe antalı Kızın Hikayesi: Berrak Dalkılıç ekin tarafından yazılan kitap 'de kendi aile Şirketlerinde yaşamış olduğu güçlükleri ve bunların üstesinden geliŐ hikayesini kayda değer bir çalışma olarak önümüze koymuŐtur. Yazar, özellikle kurumsallaşma süreci çerçevesinde kız çocuğu olarak yaşadığı zorlukları ve yüzleŐmeleri dikkatle ele almıştır. Aynı zamanda çalışmada aile Şirketlerindeki kurumsallaşma ve profesyonelleşme sürecini anlatmıŐtır. Çalışmanın amacı; aile Şirketlerinin, KOBİ'lerin ve çalışan kız evlatların işini daha kolay yapması için pratik bilgiler vermiştir.

6- zkara ve Kızıldağ, (2012), "Aile İŞletmelerinde Kadın yelerin Rolü:

"Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma" adlı çalışmada geleneklere bağlılığın, aile ve aile işletmesinde kadın üyelere bakış acısını nasıl etkilendiği konusunu ele almışlardır. Bu çalışmanın amacını, aile yesi kadınların aile ve işletmedeki rolü, konumu ile yönetim devrinde varis olarak yerinin araŐtırılmasıdır. Çalışmanın rneklemine, Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasında 1992 yılında ve öncesinde kayıtlı bulunan, Afyonkarahisar ili İŐcehisar ilçesinde kurulu, mermer ve doğal taŐ

sektöründe 23.7.0.01, 23.7.0.02 ve 08.1.1.01 NACE kodlarında faaliyet gösteren aile işletmelerinden oluşturmuşlardır. Sonuç olarak, eşlerin eğitim seviyelerinin artmasının geleneksel yapının değişmesine ve kadın aile üyelerinin görünürlüğünün artmasına büyük etkide bulunduğu gösterilmiştir. Aile işletmelerinde kadının görünürlüğünün, özellikle aileyi şekillendiren kadınların ve yönetimdeki aile üyelerinin eğitim seviyelerinin artmasına bağlı olarak arttığı söylenmişlerdir.

7- Başer, (2012), “Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkıları ve Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışma kapsamında Antalya ve bölgesinde faaliyet gösteren 8 aile işletmesinde görev yapan 8 eş-kadın ile yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Çalışmanın amacı; aile işletmelerinde görev yapan ve aynı zamanda kurucu-girişimcilerin eşleri olan kadınların katkılarını ve rollerini ele almak şeklinde ifade edilmiştir. Mülakat notları tema analizine tabi tutulmuş ve kategorik toplulaştırma yapılarak ortak ana temalar belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda aile işletmelerinde çalışan eş-kadınların genellikle önemli düzeyde sorunlarla karşılaşmadıkları, karşılaşmış olsalar bile bir çözüm getirebildikleri görülmüştür.

8- Erkek ve Karagöz, (2009), “Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar”, adlı çalışmada Türkiye’de ve Konya’da kadın istihdamının durumu ve kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunları irdelemeye çalışmışlardır. Bu çalışmada Türkiye’de, dünyada ve Konya’da kadının iş hayatındaki yeri ve karşılaştıkları sorunlarla ilgili veriler toplanmış ve tablolastırılmıştır. Sonuç olarak kadının kendini çalışma yaşamında var edebilmesi için cinsiyetçi yaklaşımın değiştirilmesi, kadınlara yönelik eşitlikçi politikaların üretilmesi gerektiği saptanmıştır.

9- Hancıoğlu, (2011), “Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimine Etkileri: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmada Eskişehir’de bankacılık sektöründe farklı örgütsel kademelerdeki 210 kadın yöneticiye kariyer gelişimi ve iş hayatında kadının genel durumuyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen verilerle belirlenen değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesi amacıyla Niceliksel Araştırma Modelleri’nden Nedensel – Karşılaştırma Modeli uygulanmıştır. Katılımcılara uygulanan anket formlarından elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Sonuçta kariyer gelişimi ve iş hayatında kadının genel durumuyla ilgili görüşlerde öngörüldüğü gibi örgütsel kademelere göre anlamlı farklılıklar tespit

edilmiştir. Bu farklılıklar arasında şunlar vardır: Üst yönetimdeki kadın çalışanların yönetici olmalarına toplumsal yapı tarafından izin verilmemektedir. Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Üst yönetimdeki kadın çalışanlar toplumumuzda kadın erkek arasında cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını düşünmektedir. Orta yönetimdeki kadın çalışanların görüşleri üst yönetimle benzer yönde olmasına rağmen, alt yönetimle tamamen ters yöndedir. Toplumumuzda var olan ayrımcılığa yönelik etkenlerin örgütsel kademelere yansımaları değişik olduğundan, görüşlerde de bir farklılık gözükmemektedir.

10- Gökalp, (2008), “ Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler”, bu çalışma ülkemizdeki kadın girişimciler ve yöneticilerin özelliklerinin ve sorunlarının ne olduğunu araştırmak için Kocaeli ilindeki kadın yönetici ve girişimciler örneklem seçilerek gerçekleştirmiş. Çalışmanın evreni, Kocaeli İnsan Kaynakları ve İstihdam Fuarı’na katılan 166 özel sektör kuruluşunda yönetici olarak çalışan ve işletme sahibi olan 50 bayandır. Bu kişilere anket soruları verilerek cevaplandırılan sorular analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, kendine güvenen, çalışkan ve liderlik vasfına sahip kadın yönetici ve girişimcilerin sayılarının ve öneminin giderek arttığı görülmüştür. Kadınların cinsiyet özelliklerinin iş hayatındaki olumlu etkileri de düşünülürse gelecekte kadının iş hayatındaki öneminin ve değerinin artacağı söylenmiştir.

11- Çelik, (2008), “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar ve Düşünme Stilleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın örneklemini, ilköğretimde görev yapan 589 öğretmen, 33 müdür, 51 müdür yardımcısı ve 54 müfettiş olmak üzere 380 kadın ve 351 erkek toplam 731 kişiye uygulanmıştır. Araştırmada katılımcıların düşünme stilleri ile kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında bir ilişki olup olmadığı bulunması amaçlanmıştır. Bu çalışma kadın yöneticilere yönelik tutumları inceleyip aynı zamanda tutumların düşünme stilleri ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmen, müdür ve müfettişlerden yasama, yargı, hiyerarşik, dışsal ve liberal düşünme stillerini tercih eden kadın yöneticilerin profesyonel çalışma davranışlarına ilişkin tutumlarının olumsuz olduğu; global, lokal, içsel ve muhafazakar düşünme stillerini tercih eden kadın yöneticilerin profesyonel çalışma davranışlarına ilişkin tutumlarının olumlu olduğu görülmüştür. Öğretmen, müdür ve müfettişlerden yasama, yürütme, hiyerarşik ve dışsal düşünme stillerini tercih eden kadın yöneticilerin insanlar arası ilişkilerine yönelik tutumlarının olumlu olduğu; lokal, içsel ve muhafazakar düşünme stilini tercih eden kadın yöneticilerin insanlar arası

ilişkilerine yönelik tutumlarının olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen, müdür ve müfettişlerden yasama, yürütme, hiyerarşik ve dışsal düşünme stillerini tercih edenlerin kadın yöneticilerin çalışma ahlakına yönelik tutumlarının olumlu olduğu; anarşik ve muhafazakar düşünme stilini tercih edenlerin kadın yöneticilerin çalışma ahlakına yönelik tutumlarının olumsuzluğu görülmüştür.

12- Akkaş, (2013), “Kadın Yöneticilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye’deki Firmalar Üzerine Bir Saha Çalışması”, bu çalışmada Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 50 ve üzeri olan firmalardaki yönetici olarak çalışan kadınlara anket formu gönderilmiştir. Gönderilen bu formlardan 290 adet firmanın geri döndüğü belirtilmiştir. Bu çalışmada yönetimde bulunan kadın çalışan oranının firma performansına etkisinin gelişmekte olan bir ülke kapsamında, Türkiye’de incelemesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda açılacak yeni iş alanlarında kadınların da kendilerine yer bulabilmesini ve erkek işgücüyü rekabet edebilmesini sağlamak amacıyla kadın işgücünün eğitim ve mesleki becerilerini geliştirecek önlemlerin alınması gerektiği belirtilmiştir.

13-Ada ve Kelgökmen, “Prenses sendromu: Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı” adlı çalışmada, aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışını ve aile işletmesinin devrinde kız çocuklarının durumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada, İzmir’de faaliyet gösteren 56 aile işletmesi kurucusu/yöneticisi veya aile işletmesinde çalışan aile üyesine anket uygulanmıştır. Anketler, işletmelere faks, e-posta ve birebir görüşme yollarıyla ulaştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, kararsız kalan ve katılmayanların oranı dikkat çekecek kadar yüksek olsa da katılımcıların çoğu ankette kadınlarla erkeklerin iş hayatında aynı derecede başarılı olabileceklerini belirtmiş, gelecekte erkek ya da kız fark etmeksizin yönetimde kim başarılı olacaksa yönetimi ona bırakma tarafında olduklarını vurgulamışlardır. Ancak işletmelerde yer alan bayan aile üyeleri ile bayan aile üyesi yöneticilerin azlığı aile işletmelerinde kadınların yönetsel kararlarda ne kadar düşük derecelerde yer aldığını gösteren önemli bir gösterge olarak araştırmada yer almıştır.

14- Özkan, Erdoğan ve Nicolopoulou, (2011), “Women in Turkish Family Businesses: Drivers, contributions and challenges” (Türkiye’de Aile İşletmelerinde Kız Evlatlar: Teşvik Ediciler, Katkıları, Sıkıntıları), adlı çalışmasında aile şirketleri ve aile şirketinde çalışan kız çocuklarının sorunlarına değinilmiştir. Bu çalışmada, mülakat yöntemini kullanılarak aile şirketinde çalışan sekiz kadın yöneticiyle görüşülmüştür. Bu

çalışmanın sonucunda Türkiye’de aile işletmelerinin çok gerilerde kaldığı tespit edilmiş ve kadın sorununun başında cinsiyet ayrımcılıklarının olduğunu belirtilmiştir.

Türkiye’de aile şirketi ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmalara bakıldığında günümüz itibariyle YÖK veri tabanında toplam 67 tane tezle karşılaşmaktayız. Bunların konulara göre dağılımı şöyledir:

- a) Kurumsallaşma ile ilgili 32 çalışma,
- b) Yönetim ve organizasyon ile ilgili 20 çalışma,
- c) Nepotizm ile ilgili 2 çalışma,
- d) Aile şirketlerinde çatışma ve çözüm yolları ile ilgili 2 çalışma,
- e) Kuşaklararası iletişim ile ilgili 1 çalışma,
- f) Kuşaktan kuşağa aktarım ile ilgili 2 çalışma,
- g) Kültürel açıdan 2 çalışma,
- h) Aile şirketlerinde karar alma mekanizması, değişim ve süreklilik anlayışı ile ilgili 2 çalışma,
- j) Kadın yönetici ile ilgili 4 çalışma.

Bu verilerin sonucu, henüz kız çocuklarının aile işletmelerindeki durumu hakkında yapılan araştırmaların yeni ve kısıtlı olduğunu göstermiştir. Bu arama sadece izinli tezler arasından yapılmıştır.

2.1.5.2. Yurtdışındaki Çalışmalar

1-. Romaswamiv Mackiewicz(2009), “Why woman owned bussiness can reachange the global economy”, (Neden Sahibi Kadın Olan Şirketler Küresel Ekonomiye Canlandırır)” adlı çalışmada İngiltere’de Londra Üniversitesinde kadın ve kadının iş gücüne katılımı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada kadınların iş gücüne katılmalarında devletlerin yasama ve yürütmede yapmış oldukları hatalar ve bunlara ilişkin çözüm yolları aranmıştır. 100 ülke hükümeti örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmanın amacı, güçlü bir küresel ekonomik sistem kurabilmek için kadın girişimcilerin önünün açılmasını sağlayacak hükümet yasalarının oluşturulması için yapılması gerekenlerin tespit edilmesidir. Çalışmanın sonucunda, hükümetin kadın

girişimcilerin ekonomik sistemde daha çok yer almasını sağlamak için anayasal düzenlemeler yapmasının n açılmış ve yeni yasaların oluşturulması sağlanmışlardır.

2- Allen ve Longowits (2003), “Woman in Family –Owned Businesses”, (Aile şirketlerinde Kadın Yönetimi), adlı çalışmada Loyola niversitesinin yönetimi ve yardımı ile 20 sayfalık 100 soruluk bir anket oluşturulmuş ve Amerika’da 1.143 aile şirketinde uygulanmıştır. Çalışmanın amacı, kadınların yöneticiye bakış açısının belirlenmesi ve değerlendirilmesi olarak belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda; şirketlerde yönetici konumundaki kadınların ve erkeklerin vermiş oldukları cevaplar yorumlanarak kadın yöneticisi olan aile şirketlerinin erkek yöneticisi olan şirketlerden daha başarılı olduğu grlmştir.

3- Bula (2012), ”Performance of Women in Small Scale Enterprises (SSES): Martial Status and Family Characteristics” (Küçük lekli şişletmelerde Kadın Performansı Evlilik Durumu” adlı çalışmada, Kenya’daki küçük ölçekli şişletmelerin performansını iki faktör ilişkisinin “evlilik durumu ve kadın karakteristiği” önemi belirtilmiştir. Kenya’da küçük ölçekli şişletmelerde çalışan 18 kadın yöneticiye derinlemesine mülakat yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın amacı; Kenya’nın küçük ölçekli şişletmelerinde kadınların performansına, aile özelliklerinin ve sorumluluk bilincinin etkisinin ölçülmesi şeklinde belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda; kadınların sahip oldukları aile yapısı ile sorumluluk bilincinin bağımsız değişkenler olduğu gösterilmiştir. Kadın yöneticilerin performansında medeni durumlarına bağlı bir ilişki olmadığı grlmştir.

4- Sangını ve Gnan (2009), “Women, Glass Ceiling and Professionalization in Family SMes. A Missed Link “(Aile KOBİ şirketlerinde Kadın Cam Tavan ve Profesyonelleşme” adlı çalışmada AIDA elektronik veri tabanı kullanılarak Milano ve Breska’dan bağımsız 250’den az çalışanı olan ve yıllık bütçesi 40 milyonu aşmayan 1526 şirkete anket yollanarak veriler tabloladıştırılmıştır. Bu çalışmada kadınların Avrupa’nın güney bölgesinde neden idare ve yönetim alanında cam tavan sendromunun etkisinden kurtulmayıp gelişme ve yükselmelerinin önündeki engelleri aşamadıkları konusunda araştırma yapılması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda; Güney Avrupa bölgesinin Katolik bir yapıya sahip olması nedeniyle bölge kadınlarının baskı altında tutularak yükselmelerinin engellendiği belirtilmişlerdir.

5- Vera ve Dean (2005), “An Examination of Challenges Daughters Face in Family Business Succession”(Aile şişletmelerinde Kız ocukların Yüz Yüze Kaldığı

Sorunlar), adlı çalışmasında ABD’de aile işletmelerinde yöneticiliği devralacak veliaht 10 kız çocuğuna derinlemesine mülakat yöntemi uygulanarak karşılaştıkları sorunlar irdelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, kadınların liderlik pozisyonuna gelebilmeleri için daha çok çalışmaları gerektiğini ve erkek-kız evlat arasında ayrımcılık yapıldığını ifade etmişlerdir.

6- Dumas, (1998), “Women’s pathways to participation and leadership in family-owned business”, (Aile İşletmelerine Kadınların Katılım ve Liderlik Yolları), adlı çalışmada aile işletmelerinde kız evlatların şirkete katılım ve liderlik konularını incelemiştir. Dumas, Kanada’daki 702 aile işletmesinde görev alan kız evlatlarla anket yöntemini kullanarak araştırmasını yapmıştır. Araştırmada kız evlatların işletmeye katılım süreçleri incelenirken işletmede liderlik yapmasının önündeki engeller analiz edilmiştir.

7- Aterido ve Driemeier, (2011),“Whose Business Is It Anyway? Closing the gender gap in entrepreneurship in Sub-Saharan Africa” (Afrika Yarı Sahrada Girişimcilikte Cinsiyet Farkını Kapama), bu çalışmada, dünya bankasının veri tabanından ülkelerarası kıyaslanabilir örnekleme metodu ile oluşturulan anket Afrika’daki Yarı Sahra Bölgesi’ndeki ülkeleri (Gana,Mali, Mozambik,Senegal,Zimbavya,vb) baz alarak araştırmışlar. Çalışmada; Yarı Sahra Bölgesi’ndeki kadınların, bulundukları toplumun gelişmesi adına cinsiyet farkından kaynaklı eşitsizliklerin giderilmesi amaçlanmıştı. Çalışmanın sonucunda; cinsiyet farkından kaynaklı olarak üretkenliğin azaldığını ve bu durumu eğitim, yönetim becerileri, tecrübe, motivasyon ve kadının başarabileceğinin farkında olarak yönetebileceğini belirlemişlerdir.

8- Dumas, (1992), “Integrating the daughter into family business management: Entrepreneurship theory and practice” (Aile İşletmesine Kız Çocuğun Entegrasyonu: Girişimcilik Teori ve Pratiği), adlı çalışmasını Kanada’dan seçilen aile şirketlerinde çalışan 40 kız çocuk üzerinde uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda, kız evladın işletmeye entegre edilmesi, yetki devri, adaptasyon gibi konularda ne yapılması gerektiği belirtilmiş ve kız evlatların verimliliğinin artırılmasına yönelik hipotezler sunulmuştur.

9- Zupan ve Vandja,(2009) ”Family Business as a Career Opportunity for women”,(Aile Şirketleri, Kadınlara Kariyer Fırsatları), bu çalışmada Slovenya KOBİ’lerinde en az 2 çalışanı aile üyesi olmak şartı ile en az 5 çalışanı olan, belirli bir

alanda en az 3 yıldır faaliyet gösteren 107 şirketten veri elde etmek üzere şirketlere anket uygulanmıştır. Çalışmada kadınların şirketi sahiplenme ve idare etme konusunda yaklaşımlarının neler olduğunun belirlenmesi ve tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda kadın ve erkek idarecinin aile şirketinde farklı idari ve sahiplenme tavırlarına sahip oldukları saptanmıştır. Şirketi kadınların erkeklerden daha çok sahiplendiği ve daha merkezîyetçi bir yönetim tarzıyla yönettikleri belirtilmiştir.

10- Amy Katz, (2014), “Daughters in Charge: Learning to Lead in Your Family’s Business” (Kızlar Görevde: Ailenizin İşletmesinde Liderlik Etmeyi Öğren), adlı çalışmada Batı toplumlarında aile şirketlerindeki kız evlatların yaşamış oldukları güçlükler dile getirilmiştir. Çalışmada mülakat yöntemi kullanılarak Amerika’da bulunan 5 büyük aile şirketinde görev alan kız evlatlarla mülakat uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda kız evlatların aile şirketinde çalışmaya başladıkları zamandan, devir süreçlerinde yaşadıkları sıkıntılar, liderlik, aile ve iş arasındaki denge kurma vb. konularda önemli bilgilere ulaşılmıştır.

11- Naqvi (2011) “ Perspectives of Indian women managers in public sector” (Hindistan’da Kamu Sektöründeki Kadınların Durumu), adlı çalışmada mülakat yöntemini kullanarak rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 50 Hindistanlı kadın üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın amacının Hindistan’daki kadınların sorunlarını incelemek olduğunu belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda geleneklerin kadınlar üzerinde ne denli bir baskı oluşturduğu gözlemlenmiştir.

12- Olabisi ve Yusuf (2011), “Factors Affecting in Small-Scale Business Performance in Informal Economy in Lagos State Nigeria (A Gender Based Analysis)” (Kayıt Dışı Ekonomide Küçük Ölçekli İş Performansını Etkileyen Faktörler: Cinsiyet Temelli Bir Analiz), adlı çalışmada küçük ölçekli girişimcilerin ve iş yeri sahiplerinin belirlenerek hazırlanmış olan anket soruları uygulanmıştır. Çalışmanın amacının Lagos Nijerya’da kayıt dışı ekonomiyi etkileyen faktörleri cinsiyet temelli ele alarak cinsiyetler arasında amaç ve motivasyon farklılıklarını göstermek olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucunda; kayıt dışı ekonomide faaliyet gösteren şirketlerdeki cinsiyet farkından kaynaklı performansı etkileyen faktörler belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN YERİ VE PRENSES SENDROMUNA YÖNELİK BAKIŞ AÇILARI

3.1. Aile Şirketlerinde Kadının Yeri ve Prenses Sendromu

3.1.1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı:

Cinsiyetin sözlük anlamı “canlı varlıkları dişi ve erkek olarak ayırt etmeye olanak sağlayan kalıcı fiziksel özelliktir”. Cinsiyet, tıpkı ırkımızın, milliyetimizin, ana ve babamızın kim olacağını belirleyemediğimiz gibi kendimizle ilgili belirleyemediğimiz faktörlerden biri olmasına rağmen doğumla gelen bu ayırt edici özelliğimiz sebebiyle kadın ve erkek olma durumuna göre bize avantaj ya da dezavantaj sağlamaktadır. Soyun erkekten geçtiğine inanılan günümüzde hala az ya da çok kız evlada karşı cinsiyetten de kaynaklanan ön yargılardan dolayı sıkıntılar devam etmektedir. Toplumumuzda bolca bulunan ve kız evladını aşağılayan atasözlerimizi nasıl görmezden gelebiliriz ki? “Eksik etek”, “Saçı uzun aklı kısa”, “Kadınla çıkma yola başına gelir türlü bela” gibi sayısız cinsiyet ayrımcılığını ortaya koyan bunun gibi bazı kız evlat düşmanı atasözleri toplumun bilinçaltından kazınmayla beklemektedir.

Aynı şekilde Hz. Muhammed’e atfedilen ama aslında uydurma olan hadislerde de kız evlada yönelik küçültücü sözlerin bulunması toplumda özellikle muhafazakâr kesimlerde kız evlatların kendilerine olan güvenlerini zedeleyebilmektedir. Bu nedenle muhafazakâr bir kimliğe sahip olan bölgelerde uzlaşma kültürü, ekonomik ve sosyal ilerlemeler daha yavaş gelişebilmektedir. Bunu görmek için Türkiye’nin doğusu ve batısında, kuzeyi ve güneyinde yapılacak yüzeysel gözlemler dahi yeterli olacaktır. Kitabı olmayan geleneksel dindarlaşma arttıkça kadına karşı olan bakış açısında da değişiklik olmaktadır. Bu din sosyolojisinin ve din psikolojisinin araştırma alanına giren bir konudur (Tapdık, 2013: 29-30)

Kutanis’in (2010), Türkiye’nin doğusu ve batısı arasında geçiş noktası olan ve aynı zamanda her iki taraftan kültürel bakışın bulunduğu Sakarya ve Kocaeli bölgesinde cinsiyet faktörü baz alınarak yapmış olduğu araştırmada da konuyla ilgili ilginç tespitler bulunmaktadır. Bu çalışmada “Erkeklerin iş tecrübeleri daha fazladır. Erkekler işlerinin

başında daha fazla kalabilirler. Erkekler daha girişimcidir. Kadınların iş kurabileceği sektör sınırlıdır. Kadın girişimcilerin becerileri daha azdır.” gibi sorular sorulmuştur. Yanıtlar irdelendiğinde ister erkek girişimciler hakkında isterse kadın girişimciler hakkında sorulan bu sorulara erkeklerin kendilerine daha fazla öz güven tanıdıkları ve kendilerini avantajlı gördükleri; kadın girişimcilerin erkeklerin bu görüşüne katılmadıkları görülmektedir. Bu sonuç bize, kadın girişimcilerin fikirlerinin erkek girişimcilerin kadına biçtiği rolü ve düşündüğü yeri göstermektedir. Kadınların kendilerine karşı olan ön yargıları kabullenmediği şeklinde de yorumlanabilir. Araştırma sonucu bize kadınlara karşı ön yargılı tavır ve tutumlar gittikçe azalsa da, kadının kendisine karşı takınılan ön yargılı tutumları kabul etmediğini göstermektedir. Ancak yine de kadınların toplumsal önyargılarda öz güvenlerinin zedelendiğini göstermiştir (<http://web.sakarya.edu.tr/~rkutanis/Eserler/B12.pdf>, Kutanis: Erişim 06.06.2014).

Aslında kadına yönelik bu olumsuz bakış sadece Türkiye’ye has değildir. Benzer sorunları ABD’de de görmekteyiz. ABD’nin daha eğitimli ve demokrat diyebileceğimiz Kuzeydoğu bölgesi (New York, Boston, Denver, Chicago ve Conneticut civarı) ile orta (Kansas) ve Güney (New Orleans, Teksas) kesimlerinin kırsalları arasında kadına karşı ciddi geleneksel görüş farkları bulunmaktadır. Bu farklar siyasal tercihlerine bile yansımaktadır. Kadına karşı liberal davranan Demokrat Parti, orta ve güney kesimlerde daha az oy alabilmektedir. Kadına karşı tutucu yaklaşımı olan Cumhuriyetçi Parti ise kuzey ve kuzeydoğuda genelde destek görmemektedir. Yine bu durum kadınların oy verme tutumlarına da yansımaktadır ve kız evlat konusunda liberal yaklaşımı olan Demokrat Partiye (%56) kadın seçmen daha fazla oy vermektedir (<http://edition.cnn.com/ELECTION/2014/results/polls/#val=USP00p1> erişim: 06.06.2014).

Toplumun en küçük birimi olan aile kurumunda; kadınların ev işlerini yapma, ailevi problemleri çözme ve aile bireyleri arasındaki huzuru sağlama; erkeğin ise para kazanma ve ev dışında çalışma konularında doğuştan yetenekli olduğu düşünülmekte ve evin geçiminden tamamen erkek sorumlu tutulmaktadır. Aile içindeki bu iş bölümü sadece biyolojik farklılıklardan değil aynı zamanda toplumun bu cinsiyetlere yüklediği rollerden de kaynaklanmaktadır. Genellikle her iki cinsin de bu görevleri üstlenebileceği gerçeği göz ardı edilirken; kadın ev işine, erkek ise kamusal alana hapsedilmektedir. Bu durumu daha açık bir şekilde analiz edebilmek için; toplumun kız evlada ve erkeğe

biçtiği rolleri yani toplumsal cinsiyet kavramını incelemek gerekmektedir(Başak, 2010:30-31).

Toplumsal cinsiyet (gender) kavramı ilk kez 1950'lerin ortalarında psikolojide kişilik patolojilerinin tedavisinde kullanılmakta olup "kimlik" olarak kavramlaştırılmış ve "toplumsal cinsiyet kimliği" bir kişinin kadın ya da erkek olduğuna dair özalgısı olarak ifade edilmiştir. (Marshall, 2000).

Bununla birlikte, bu kavramın olarak ilk kullanımının 1950'lerden daha öncelerde olduğu görüşünde olanlar da vardır. Örneğin Nellie Oudshoorn (1994)'a göre toplumsal cinsiyetin ilk olarak kullanımı 1930'larda, psikolojik karakterlerin fizyolojik cinsiyetten farklı olduğunu belirtmek üzere kullanılmıştır. (Oakley, 1997)

Cinsiyet biyolojik anlamda erkek ve kadını ifade ederken biyolojik yöne vurgu yapar, toplumsal anlamda cinsiyet ise daha yansızdır ve rollere vurgu yapar. (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006: 399) Sosyal psikolojide rol; "sosyal statüsü ile ilişkili olarak bir kişiden beklenen davranışlar bütünü" anlamında kullanılır (Bilgin, 2007: 313). İnsanoğlu yaşamı boyunca değişik roller sergiler (Dökmen, 2010: 28). Literatürde çok çeşitli rol ayrımlarına rastlanır, bunlardan bazıları yukarıda anlatılmış olan cinsiyet rolü ve toplumsal cinsiyet rolüdür (Bilgin, 2007: 313). Örneğin; yaşadığı ailede, ailenin biricik kızı/oğlu iken; kız/erkek arkadaşının yanında sevgili rolüne, evlendiğinde karı/koca rolüne, yeğenin yanında amca-dayı-hala-teyze rolüne ve çocuğu olduğu zaman ise anne/baba rolüne bürünecektir.

Yüksel'e (1999: 70) göre toplumsal cinsiyet, toplumun yaratmak istediği kadın ve erkek kalıplarını içerir. Bu kalıp ve kodlamalar; kadın-erkek rolleri, kadın ve erkeğin kendini sunuş şekli, davranış kalıpları ve konuşması gibi farklı normları kapsar ve kültürden kültüre farklılık gösterir.

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınlar ve erkeklerden beklentiler ve davranışlar olup "kadınlığı" ve "erkekliği" tanımlar. Toplum tarafından belirlenen toplumsal cinsiyet rolleri, kadınlar ve erkekler tarafından doğumu takiben başlayan sosyalleşme süreçleri içerisinde öğrenilip kültürel anlamda kadınlığa ve erkekliğe ait ortak inanç ve değerler yoluyla bireylere geçişleri sağlanır. Böylece, sosyalleşme süreci kadın ve erkeği ayırt ederek her iki cinsten beklenen davranışları ve toplumsal cinsiyet rollerini benimsemelerini ve bu rollere uygun şekilde davranmalarını benimsetir (Lee, 2005). Bu da bir toplumun kadın ve erkek olarak her bireyden cinsiyetine göre yapmasını beklediği roller demektir(Başak, 2010:30-31) . Toplumsal cinsiyet rollerinin kazanıldığı

ilk yerlerden biri ailedir. Daha sonraki süreçte çocuk sosyalleştiği tüm ortamlarda (okul, mahalle, televizyon, radyo, bilgisayar vb.) bu kalıpları öğrenmeye ve pekiştirmeye devam eder (Kuzgun ve Sevim, 2004: 16).

Bu kavram farklı kültürde, tarihin farklı anlarında ve farklı coğrafyalarda kadınlar ve erkeklere toplumsal olarak yüklenen roller ve sorumlulukları ifade eder (http://www.gata.tr/ureme_sagligi/toplumsal_cinsiyet.htm, erişim: 08.08.2014). Lee (2005)'e göre, kadınlar ve erkeklere uygun gördüğümüz özellikler ve inanışlarımızı, topluma yerleşmiş bulunan sosyal rollere ilişkin algılar belirler. Örneğin geleneksel rolleri gereği erkekler, liderlik mevkilerine uygun bulunduklarından saldırgan, baskın ve iddiacı karakter özellikleri geliştirmektedirler. Kadınlar ise bakım hizmetleri gibi rollere uygun görüldükleri için kadınlardan şefkatli, bağımlı ve hassas olmaları beklenmektedir. Geleneksel olarak erkeklere uygun görülen rol ve özelliklere, kadınlara ait rol ve özelliklerden daha yüksek değer atfedilmektedir (Lee, 2005). Çalışma yaşamından siyasete, sivil toplum örgütlemesinden eğitime kadar her türlü kamusal alanda iki cins temelindeki bu görünüm toplumsal cinsiyet eşitsizliğini oluşturur (http://www.gata.tr/ureme_sagligi/toplumsal_cinsiyet.htm, erişim: 08.08.2014).

Dökmen'e (2010: 29) göre kadın ve erkeklere verilen roller; toplumsal cinsiyet rolleri olarak bilinir; "kadın ve erkeklerin toplumun yazdığı senaryoya bağlı kalarak rollerini oynamaları beklenir". Aslında kadınlar kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmediklerinde toplum ve aile tarafından kabul görme noktasında sıkıntılarla karşı karşıya kalabilmektedirler. İsteddiği gibi yaparsa onaylanmama sorunu istenileni yaparsa da kendini gerçekleştirememe problemi işte bu iki sorundan biri sanki kadının kaderiymiş gibi durmaktadır (Başak, 2010:33). İşte bu nedenlerden dolayı cinsiyet temelli ayrımcılıktan dolayı sistemi değiştirmeyen kadınlar, daha çok kendi cinsel kimliklerini yok sayarak erkek değerlerini kabul etmek yoluyla işlerinde başarıya ulaşabilmektedirler (Büyükbese vd., 2002: 462) .

Halbuki toplumsal cinsiyette hakkaniyet (gender equity) yani kadın ve erkek arasında sorumlulukların ve kazançların dağılımında adalet olması gerekir. Bu farklılık belirlenerek iki cinsiyet arasındaki dengeyi düzeltecek şekilde düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (http://www.thb.hacettepe.edu.tr/arsiv/2014/sayi_2/baslik1.pdf, Erişim tarihi: 20.09.2014)

3.1.2. Tarihsel Süreçte Kadının Konumu

İnsanlık tarihi boyunca sosyal yapının en küçük biriminin aile olduğu görülür. “Gelenek, kültür, örf ve adetlerin oluşup, uygulanıp nesiller boyu aktarılması görevini aile sürdürmektedir. Bu yönüyle aile hem yapıcı hem taşıyıcı hem de değiştirici fonksiyonlar ifade etmektedir.” (Kaçar, 2010: 112) Yüzyıllar boyunca kadına biçilen rol onun bir anne olması ve evi çekip çevirmesi, çocuk doğurması, çocuklara bakması şeklinde olmuştur. Babanın rolü ise evin ihtiyacı olan yiyecek ve giyeceklerin temini için çabalamak olagelmıştır.

Bu durum asırlarca kadını eve, erkeği ise dışarıya mahkûm etmiştir. Kadın ve erkek arasındaki fiziksel güç farkı, özellikle eski çağlarda hayatın koşullarının daha sert olması, avcılık, balıkçılık, tarım gibi zorunlu işlerin kas kuvveti gerektirmesi gibi sebeplerle kadınlar daha az fiziksel güç gerektiren işlerle meşgul olmuştur.

Kadın, tarihsel süreç içinde, her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bununla birlikte; kadınlar, gerçek anlamda, ilk kez sanayi devrimi ile birlikte, “ücretli” olarak ve “işçi” statüsü altında çalışma yaşamı içinde yer almışlardır. XV ve XVIII. yüzyıllar arasında, Ortaçağda Avrupa’da terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık, kadınların erkekler ile birlikte en yoğun olarak çalıştıkları işkollarının başında gelmekteydi (Giddens, 2000). Sanayi Devrimi’ni izleyen yıllarda, dokuma sektöründeki gelişmelere paralel olarak, kadın işgücü sayısı hızla artmış; özellikle teknik gelişmelerin, üretimi kolaylaştıran makineler sayesinde, işbölümü ve uzmanlaşma kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırarak ve dokuma sektöründe kadın işgücünün, erkeklerden çok daha başarılı olmalarının büyük rol oynamıştır. (Ersöz, 1993:12-22).

XIX. yüzyılda kamu ve hizmet sektörlerinde yaşanan büyümeye paralel olarak kadınların toplam işgücü içindeki oranlarını hızla artarak (Tokol,1999), özellikle I. ve II. Dünya Savaşı yıllarına gelindiğinde ise kadın işgücünün ekonominin tüm kesimlerinde sayıca arttığı, özellikle de savaş sanayisinde silah altında bulunan erkek işgücünün yerini aldığı görülmektedir (Altan, 1980:32).

Ayrıca, II. Dünya Savaşı’ndan sonra kadın işgücünü koruyucu ve destekleyici hukuksal düzenlemelerin geliştirilmesi çalışan kadın nüfusun artmasını sağlamıştır. Nitekim 1950’li yıllarda 15–64 yaş grubundaki kadın nüfusun gelişmekte olan ülkelerde

yüzde 50'si, gelişmiş ülkelerde ise yüzde 47'si ekonomik olarak aktif, yani çalışma yaşamı içinde yer almaktaydı (Koray, 1992).

Türkiye’de 20. yüzyılın başlarında yaşanan savaşlar dolayısıyla erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü desteklemek zorunluluğu doğunca kadın tarım ve ev dışındaki hayata mecburen dahil olmaya başlamıştır. Buna bir de cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme ve onun getirdiği kentleşme ve göç etkenlerinin yanı sıra cumhuriyet hukuk sisteminin kadına tanıdığı meslek ve öğrenim alanındaki haklar eklenince kadınlar için yeni iş alanlarının açılması kaçınılmaz olmuştur (Ersöz, 1993).

1950’lerden itibaren değişik biçimlerde kadınlara yönelik kalkınma yaklaşımları geliştirilmiştir (Özpolat, 2009: 69). Bunlara genel olarak bakacak olursak:

- “Refah Yaklaşımı: 1960’ların sonuna kadar hakim olan “Refah Yaklaşımı”nda kadın boyutu hemen hemen yoktur. Kalkınma çalışmaları erkeğe odaklanmış ve oradan da kadına, çocuğa dağılacığı varsayılmıştır. Kadınlar sadece annelik özellikleri ile projelere dâhil edilerek ve gıda yardımı ve aile planlaması politikalarının pasif alıcıları şeklinde kalmışlardır.

- Eşitlikçi Yaklaşım: 1970’lerde uluslararası kadın hareketinin hız kazanarak yaygınlaşması özellikle kadına yönelik kalkınma politikaları ve yaklaşımlarda değişimlere neden olmuştur. Bu hareketin etkisiyle toplumda kadının durumunu iyileştirecek politikalar üretilmesi gereği duyulmuş buna da “Eşitlikçi Yaklaşım” denmiştir. Bu yaklaşımın amacı kadınların toplumsal süreçlere katılım ve dolaşım özgürlüğünü sağlayarak bu yönde inisiyatif kullanabilmelerini güçlendirecek kurum ve süreçlerin oluşturulması amacını gütmektedir. Ancak bu yaklaşım, sadece teoride kalarak uygulanabilir politikalara dönüşememiş ve de eşitliği sağlayacak yasal şartlar oluşturulamamıştır.

- Yoksullukla Mücadele Yaklaşımı: 1980’lerde, kadının yoksulluğu üzerine yoğunlaşmış; gelir getirici projeler sayesinde fakirlikle mücadele etmesine yardımcı olacak yetenekler kazandırılmasına yönelik politikaların temeli atılmıştır. “Yoksullukla Mücadele Yaklaşımı”nın amacı kadının üretkenliğini arttırmaktır. Ancak bu yaklaşımın eleştirildiği nokta kadınları sadece üretkenlik rolleriyle değerlendirmesi olmuştur.

- Etkililik Yaklaşımı: Yoksullukla mücadele yaklaşımında olduğu gibi kadına yönelik gelir getirici projelerin uygulamaya konması hedeflenmiştir. Sosyal yardımların önemli kesintilere uğramasından hareketle kadınlardan daha çok üretmeleri istenmiş ve

bu anlamda zaten var olan çoklu toplumsal rol ve iş yükleri azalmayarak daha fazla üretme konusunda da ciddi bir toplumsal baskıyla karşılaşmışlardır.

- Güçlendirme Yaklaşımı: Bu yaklaşım “Güneyli” feminist araştırmacı kadınlar tarafından, eşitlik anlayışının dezavantajlarına karşılık geliştirilmiştir. Önemle vurgulanmak istenen nokta ise kadınlara hayatın her alanında ihtiyaçlarını karşılayacak bir öz güven sağlamanın gerekliliğidir.

1995-2000 yıllarının ararsında kadının tarımdan ziyade ticari alanlara yöneldiği görülmektedir. Kadınların kırsal alanda işgücüne katılım oranı %49.3’ten %33.7’ye düşerken kentlerde %17.1’den %19.3’e çıkmıştır. 2000-2010 arasında cinsiyet ayrımcılığı %8 oranın azalmış ancak yine kadın istihdamı erkeklerden düşüktür. 2010 ve sonrasında cinsiyet ayrımcılığın belirgin baskısının ortadan kalması ile kadın istihdamı sürekli olarak artış göstermektedir. (Soysal, 2010: 72, TÜİK, 2007: 12-13).

3.1.3. Çalışma Hayatında Kadının Konumu ve Cinsiyet Ayrımcılığı:

Çalışma hayatı kadın iş gücü açısından bakıldığında birçok sorunu içinde barındırmaktadır. Kadınların çalışma hayatındaki yeri incelediğinde, Cumhuriyetin ilk yıllarından 1980’e kadar olan dönem ve 1980’den sonraki dönem olarak düşünebiliriz. 1980’den sonra dünyada ve ülkemizde kadın hareketleri ve özgürlük süreçlerinde yol alınsa da hala kadınlar sosyal ve ekonomik alanlarda kısıtlamalar yaşamaktadır (<http://www.cgscenter.org/Eklenti/10,aile-sirketlerinde-kurumsallasmaklavuzutanitimpdf.pdf> Darman, erişim: 06.06.2014).

1980 yılının baz alınmasının en önemli sebebi sadece teknolojik gelişmelerin hızlandığı ve bilgisayar çağının kapısının aralandığı dönem değildir. Türkiye’de 1980 öncesinde daha çok kırsal kesimde yaşayan ve köyde iş gücüne katkısı %49 olan kadın payı 1980 sonrası yaşanan şehirlere göçlerle şehrin zor yaşam koşulları dolayısıyla kadını iş hayatına daha fazla katılmaya mecbur etmiş bu durumda şehirlerde çalışan kadın girişimci sayısını %17.1 den %21.3’e çıkartmıştır (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10923> ,TÜİK (Erişim 06.06.2014).

Tarihsel süreçte kadın girişimcilerin 1980 ve özellikle 1990 yıllarından sonra iş yaşamına daha önemli oranda katıldığı söylenebilir. 1980’li yılların gerek batılı ülkelerde, gerekse ülkemizde liberal ekonomi ve girişimcilik kültürünün benimsendiği yıllar olması sebebiyle kadın işgücü daha katılımcı hale gelmiştir. (Soysal, 2010: 82 ve

Gökakın, 2000: 109). 1990’larda kadınların yönetici olarak ilk kez görülmeye başlandığı tarih olarak veren Hogg, profesyonel yönetici olan kadın sayısının çok düşük olduğunu da söylemektedir(Hogg, 1992:299) . Bu dönemde kadına uygun görülen meslekler, sınıf öğretmenliği, hemşirelik, sekreterlik, çocuk doktorluğu vb. gibi geleneksel rollerinin bir bağlantısı gibidir (Günindi-Ersöz, 1999: 31). Bu işlere ek olarak dokuma, dikiş, yiyecek üretimi el emeği yoğun olan sektörlerde yoğun olarak kadınların çalıştıkları görülmektedir (Yıldız, 1998: 272-273).1940-1950 yılları arasına bakıldığında da kadınlardan üst düzey yönetici olarak çalışma oranının düşük olduğu görülmektedir. Ancak 1959 yılında Harvard Redcliff’te işletmecilik programına kadınların kabul edilmesi bir milat olmuştur. 1960’lara cinsiyet ve ırka dayalı ayrımcılıklar içeren kanunlar yeniden düzenlenme yoluna gidilmiştir. 1980’li yıllarda işletmecilik alanında master yapan kadınların sayısı fazlalaşsa da kadınların üst yöneticilik pozisyonlarında yer alan kadın sayısı çok artmazken bu durum 1990’lı yıllara gelindiğinde hala çok değişmemiştir. Zira kadınlardan beklenen “kadınsı yönetsel özelliklerini” bir kenara bırakıp erkeklerin yönetim tavırlarının aynısını sergilemeleri olmuştur (Syrett Hogg, 1992: 299). Halbuki Bilimsel Yönetim Akımına önemli katkılarda bulunan ve de kendisi de bir kadın olan Lillian Gilbert (1878-1972) yönetsel başarı sırrının insan ve duyguları olduğunu ifade etmektedir (Jewell, 1997: 172).

Kadının iş dünyasında hızla yer almasını sağlayan faktörleri sıralayacak olursak: Dünya genelinde çalışan kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların ve uygulamaların artması, demografik gelişmeler, şehirleşme oranlarında artış, eğitim olanaklarının artması, standart dışı (tipik) çalışma şekillerinin ortaya çıkması, geçim sıkıntısı ve ekonomik zorluklar, evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış, toplumların kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında meydana gelen olumlu gelişmeler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeleri sayabiliriz. (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1346/15596.pdf>, Soysal A. Erişim 06.06.2014).

Türkiye’de çalışma hayatında toplumsal cinsiyet temelli bir ayrımın varlığı hissedilmektedir. Kadın çalışma yaşamına girmesiyle birlikte vaktinin oldukça büyük bir kısmını iş yerinde geçirmeye başlamıştır. Bu durum sonucunda kadının geleneksel rollerinde değişme olması beklenmiştir. Fakat kadının geleneksel cinsiyet rolünde büyük bir değişiklik olmamıştır (Günindi ve Ersöz, 1999: 1-3). Çünkü kadınlar geleneksel rollerini sürdürebilecekleri ve aile sorumluluklarını aksatmayacak işleri

tercih ettikleri görülmektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 16). Her ne kadar çalışma hayatında kadının varlığı artsa da karşılaşılan çeşitli sorunlar devam etmektedir.

Kadının modern toplumlarda önemi daha çok anlaşılmaya başlandıkça onların önlerini tıkayan unsurlar aşılmaya başlanmıştır. Eğitimin ve araştırmaların artması kadına yönelik cinsiyet bakışını yavaş yavaş insiyet (insanilik) bakışına döndürmeye başlamıştır (Crampton ve Mıshra, 1999: 86-87)

Kadın iş hayatına erkekten daha geç girmesine karşın uluslararası rakamlara bakıldığında, kayıtlı ekonomi içindeki şirketlerin %25-33'ünün sahiplerinin kadın olduğu görülmektedir (Schindehutte vd., 2003: 94). Bu oran yeni katılımcı kadın için hiç de az değildir. Yine aynı şekilde Dünya Bankası'nın yedi Ortadoğu ülkesinde yapmış olduğu bir çalışmada, toplam 4000 şirketin sahiplerinin %13'ünün kadın olduğu belirlenmiştir (Soysal 2010: 72, Prifti vd., 2008).

Kadının işgücüne katılımı konusunda Türkiye'ye baktığımızda 1995 - 2005 arasındaki on yıllık dönemde kadınların kırsal alanda işgücüne katılım oranı %49.3'ten %33.7'ye düşerken kentlerde %17.1'den %19.3'e çıkmıştır (Soysal 2010: 72). Bu durum, kadınların tarımsal faaliyetlerden ziyade ticari ve ekonomik alanda daha bilinçli girişimcilik faaliyetlerine yöneldiğini göstermesi nedeniyle önem arz etmektedir. (Bedük, 2005: 113). 2000- 2011 yılları arasında cinsiyet ayrımcılığı azalmasına rağmen; çalışan kadın sayısı erkeklere oranla çok düşük düzeyde seyretmektedir.(TÜİK, 2011)

Çalışan kadınların sayıları modern toplumda da artış gösterse de çok az sayıda iş hayatında ve lider konumunda çok az sayıda kadının çalıştığı gözlemlenmektedir (Crampton ve Mıshra, 1999: 89). Kadınların çalışma hayatına erkeklerden daha geç girdiği için iş dünyasında kadın arka plana atılmıştır (Negiz ve Yemen, 2011: 196-198). Bu nedenle kadınlar yöneticilik merdivenlerini tırmanmakta erkeklere göre geç kalmıştır. Kadının yönetici kademesine yükselebilmesi için erkek rakiplerine göre çok çalışması gerekmektedir (Powell, 1991: 152-153). Öte yandan ilginç olan durum ise kadınlara özgü olarak bilinen mesleklerde dahi kadın yönetici az olmasıdır (İpek ve Yazar, 2010: 61). Kadın yönetici sayısının azlığının diğer bir nedeni ise kadına yüklenen iyi yönetici-iyi anne ve iyi ev kadını olma rollerinin baskısından kaynaklanmaktadır. Kadınlara ilişkin olumsuz değer yargıları kadının iş yaşamında ve sosyal yaşamda karşılaştıkları en önemli sorunlardır. (TÜSİAD ve KAGİDER, 2008: 70). Kadınlar genellikle bilgi birikimi gerektirmeyen, hafif sanayi dalındaki işlerde uğraşırken; yönetim, bilgi, sermaye ve teknoloji ile ilgili alanlarda daha çok erkekler istihdam

edilmektedir. Genel olarak kadınlar karar verici olarak değil, başkalarının aldığı kararı uygulayıcı olarak çalışmaktadırlar (Yıldız, 1998: 270).

Sonuç olarak Türkiye’de, kurumsallaşmış veya kurumsallaşmaya çalışan aile şirketlerinde ve diğer işletmelerde yönetimde yer alan pek çok kadına rastlamak mümkündür. Örneğin Güler Sabancı (Sabancı Holding), Arzuhan Doğan Yalçındağ (Doğan Holding), Evrim Aras (Aras Holding) ve Aynur Bektaş (Hey Tekstil) gibi isimler aile işletmesinde yönetimi ele alan, başarılı kadın yöneticiler olarak göze çarpmaktadır. Henüz kurumsallaşmamış geleneksel kültürün hâkim olduğu küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ise kadın aile üyeleri işletme çok fazla ilişkilendirilmemekte ve sadece aile içi iletişimde huzur ve devamlılığını sağlayıcı rolü devam ettirmesi beklenmektedir (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 132).

3.1.4. İş ve Aile Arasına Sıkışan Kadının Rolü

Sanayi Devrimi’ne kadar kadınların görevleri genelde ev veya el işi olarak kabul edilmişken sonraki dönemlerde kadınların toplumdaki yerinde anlamlı değişimler olmuştur (Soysal, 2010: 72, Nayır, 2008: 634). Sanayi devriminden itibaren kadınlar kendi konumlarını daha ileri seviyelere taşımak için eğitim ve kariyer planlamalarını ailedeki rollerine göre öncelemişlerdir. Nitekim Batı toplumlarında nüfus artış oranının çok düşük olmasının nedenlerinden biri de kadınların, çalışma hayatındaki rollerine, aile hayatındaki “kadınlık” ve “analık” rollerinden gittikçe artan oranda daha fazla önem vermeleridir. İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir. İş-aile yaşamı dengesi, iş-aile etkileşiminde çalışan bireyler ve aile üyeleri için ulaşılması beklenen en önemli hedeftir. İş-aile dengesinin yakalanması sadece çalışan bireyler için değil organizasyon ve toplum içinde önem taşımaktadır. (Kapiz, 2002: 39, Auster 1996: 359). İşte bu nedenle kadın bu yeni sürece entegre olurken iş ve aile yaşantısı arasında denge kurmada bazı sorunlarla karşı karşıya geldiği için değişik çözüm yolları bulmaya çalışmaktadır.

Sanayi devriminden önceki dönemlerde kadınların işleri ve aileleri arasında rollerini nasıl dengelediği ve bu sorunların üstesinden nasıl geldiği konuları yeterince araştırılmamıştır. Son dönemde iş ve aile hayatına ilişkin çalışmalar artmıştır. Bu çalışmalar iş ve aile alandaki çatışmanın kadınlarda daha fazla olduğunu göstermektedir (Frone vd., 1992; Lobel-Clair, 1992; Livingston-Burley, 1996).

Kadınlardaki iş-aile çatışması konusu daha genel anlamda “sosyal-rol” kavramına kadar uzanır ve sosyal rol kavramını temel alır (Aycan ve diğerleri, 2007; Kahn vd. 1969). Kadın açısından sosyal rol konusuna baktığımızda farklı kadın rollerinin varlığı ile karşılaşılır. Örneğin kadın “annelik, eşlik, ev kadınlığı, akrabalık, babaannelik, ananelik, arkadaşlık, meslek, topluluk ve bireylik” gibi rolleri hayat içinde yerine getirir (Grollman, 1986). Kadının üstlendiği bu rollere bakıldığında aile hayatı içindeki rollerinin çalışma hayatı içindeki rollerinden daha bir ön planda olduğu görülmektedir. Kadın bu rolleri üstlenirken roller arasında bir denge kurulması kadın için mutlu ve huzurlu bir yaşantı sürme, tersi durum ise rol çatışması ve dolayısıyla da mutsuzluk anlamına gelecektir. Örneğin kadının aile içindeki “geleneksel anne rolü” ile iş hayatındaki “çalışan kadın rolü” beklentileri bazen birbiri ile uyuşmayabilir. Bu durum birey üzerinde baskı ve gerilim oluşturur. Bu gerilim giderilemeyip sürdüğü zaman bir çatışma durumuna sebep olacaktır ve sonuçta roller arasında bir çatışma söz konusu olacaktır. Rol çatışması sırf kadınlara has olmamakla birlikte kadınların hayatında daha fazla görülen bir unsurdur (Greenhaus ve Beutell, 1985). Greenhaus ve Beutell’e göre rol çatışması, iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumunu ifade etmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Carlson, Kacmar ve Williams’un (2000), iş-aile yaşam çatışmasında “iş-aile çatışması” ve “aile-iş çatışması” şeklinde “iki temel boyutu” tespit etmişlerdir. Her iki boyut da ayrı ayrı “zaman, gerilim ve davranış” çatışmaları alt boyutlarına sahiptir. İş ve aile alanlarındaki çatışmanın ilk boyutunu oluşturan “Aile-iş çatışması”, kadınların “aile içindeki sorumluluklarının onların “iş performansı”nı etkilemesi ile ortaya çıkan “olumsuz” durumu ifade etmektedir.

Ailesindeki sorumlulukları nedeniyle işine yoğunlaşamayınca da konsantre olamayan bir kadın aile-iş çatışması yaşamaktadır. “Aile-iş çatışması”, aile içindeki aktivitelerinin iş sorumlulukları ile karışması ya da aile sorumluluklarının iş sorumluluklarının önüne geçmesi durumunda yaşanmaktadır. Bu çatışma türü aileden işe yönelik çatışma türüdür. Diğer boyut olan “İş-aile çatışması” ise kişinin “işinde” üstlendiği rolün, “ailesi” ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini “engellemesi” sonucu meydana gelen çatışma anlamına gelmektedir ve işten aileye yönelik bir çatışma türü olmaktadır. “İş-aile çatışması” ise kişinin “işinde” üstlendiği rolün, “ailesi” ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini “engellemesi” sonucu meydana gelen çatışma anlamına gelmektedir ve işten aileye yönelik bir çatışma türü olmaktadır (Carlson vd.,

2000). Bu çatışmanın yönetilebilmesi için günümüzde aile işletmeleri ve diğer işletmeler kadınların rol çatışmasını daha iyi yönetebilmeleri için insan kaynakları programlarını devreye sokmuşlardır. Kadın çalışanların uygun çözüm stratejisini seçerek rol çatışmasını çözmesi mümkündür (Shelton, 2006: 290-291).

Shelton (2006) çözüm stratejilerini 4 başlık altında ele almıştır:

- Rol çatışmasının ortadan kaldırılması; stratejisinde kadın çalışan aile kurma fikrini reddetmekte, çocuk yapmayı düşünmeyerek toplumun kadına yüklemiş olduğu “annelik” rolünü tamamen ortadan kaldırmakta ve kendini şirketine adamaktır (Shelton, 2006: 286). Kadınlar bu şekilde davranarak evliliği tamamen reddetmekte ve iş-aile arasında rol çatışma yaşama ihtimali ortadan kalkmaktadır.
- Rol çatışmasını en aza indirilmesi; stratejisinde kadın hem aile kurmayı hem de iş hayatında başarılı olmayı hedeflemektedir. Ancak iş hayatı daha önceliklidir. Bu nedenle hiç çocuk sahibi olmamayı ya da tek çocuk sahi olmayı düşünür. Sosyal ilişkilerini ve ev işlerini geri plana atıp iş yaşamına yoğunluk vererek rol çatışmasını yönetir (Becker ve Moen, 1999: 999)
- Rol çatışmasının ertelenmesi; stratejisinde kadın evlenmeden önce çalışmaktadır. Ancak evlendikten sonra özellikle çocuk sahibi olunca çalışma hayatına ara vererek rol çatışmasını yönetmeye çalışmaktadır (Chien ve Yi, 2002: 451). Bu stratejide kadın çalışma hayatına tekrar başlamak için ev ve ailesiyle ilgili sorumluluklarının azalmasını beklemektedir. Bu sayede hem ailesine hem de iş yerine karşı sorumlu olduğu rolleri yerine getirebilmektedir.
- Rol paylaşımı; stratejisi “iş yerinde rol paylaşımı” ve “aile içinde rol paylaşımı” olarak ikiye ayrılır. İş yerinde rol paylaşımı stratejisi, kadının iş yerindeki ağır sorumluluklarını yönetici ve çalışanlara dağıtmaktır. Böylece kadının ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirmesi için daha çok vakit kalmaktadır (Shelton, 2006: 290). Aile içinde rol paylaşımı stratejisi, eş, diğer aile fertleri veya profesyonel yardımcılarının evdeki işlerin bir kısmını üstlenmesidir. Bu sayede kadın iş yerinde daha verimli çalışacaktır (Shelton, 2006: 290). Bu şekilde iki tarafı dengeleyerek rol çatışmasını en aza indirgeyecektir.

Bu çatışmaların iyi yönetilip aile ve iş yaşamının arasında denge sağlanmasının bireye ve topluma getirileri (Greenhaus ve Beutell, 1985: 78-80),

- Yaşam kalitesi ve ruhsal sağlığı olumlu yönde geliştirir.
- Bireyin toplum huzuruna katkısını artırır.
- Verimliliği artırır.
- İşe devamsızlığı azaltır.
- Çalışanın organizasyona bağlılığını ve motivasyonunu artırır.
- Çocukların sağlıklı yetiştirilmesini sağlar.
- Kadın-eş arasındaki sorunların azalmasına katkı sağlar.
- İş ve yaşam doyumunu artırır.
- İş gücü devrini azaltır.

3.1.5. Kadınlara Değişik Topumlarda Yaklaşım Farklılıklarının Temeli

Kadın denildiği zaman ilk akla gelen cinsiyet faktörüdür. Kadın cinsiyetinden dolayı değişik toplumlarda kadına yaklaşım farklılıklarının temelinde gelenekler ve dini inanış biçimleri sayabilir. Bu farklılıkları bize edebiyat, sanat ve kültürel değerler gösterebilir. Kadının toplumdaki yeri saptandığı takdirde sosyolojik gelişmenin hangi aşamada olduğu kolayca anlaşılabilir. Kara (2012) göre toplumsal gelişme üç aşamada incelenebilir: Tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu.

Tarım Toplumu ve Kadın:

Tarım toplumu aşamasında gelişmenin fonksiyonu nüfus artışıdır. Nüfus arttığı zaman daha fazla toprak işlenecek. Artan nüfus ücretleri düşürecek ve topraktaki rant artacaktır. Rantı bölüşen ağalar ya da aristokrasi ile onun yardımcısı din adamları kadını esir seviyesine indirirler.

Tarım toplumunda kadınının eş seçme özgürlüğü yoktur. Evlenen kadın sürekli çocuk doğuracak, çocuklarını büyütecek, büyüklerine ve kocasına saygılı olacak, evde yaşayan insanların ev işlerini görecektir, hayvanlara bakacak, tarlaya gidecek, istemese de kocasıyla birlikte olacak ve kumaya rıza gösterecektir.

Sanayi Toplumu ve Kadın:

Sanayi toplumunda kadının statüsü, ekonomik gelişmenin fonksiyonu olan sermaye birikimi sağlandıkça ve de ekonomi zenginleşip geliştikçe değişmeye

başlamıştır. Artan sermaye demek daha fazla emek talep etmek olduğu için kadın üretime katılıyor. Üretime katılan kadın ekonomik özgürlüğünü kazanıyor. Sanayi toplumunda büyük aile yıkılıyor. Karı koca ve çocuklardan oluşan çekirdek aile ortaya çıkıyor. Sanayi toplumunda insanların üretime katılması için en az on yedi yaşına gelmesi gerekiyor. Bu yaşa kadar çocuk tüketim elemanı. Bu nedenle sanayi toplumunda nüfus artışı duruyor.

Sanayi toplumunda ekonomik özgürlük kazanan kadın erkek ile eşitlendiği için evlenmesi, doğurganlığı özgür iradesine kalıyor. Evi kendi özgürlüğünü yaşadığı alan haline dönüşüyor. Toplumsal değerler de bu yönde geliyor. Sanayi toplumu kadına tarımsal aşamada yaşadığı sorunları çözmede yardım etmek için pozitif ayrımcılık uyguluyor.

Bilgi Toplumu ve Kadın:

Bilgi toplumunda üretim ve tüketim bilgiye dayandığı için sanayi toplumunun sermayeye bağımlı üretim yapısı değişecektir. Bu da ileri sanayi toplumu aşamasında sermayenin getirisi olan faiz sıfırlanması nedeniyle sermayenin ve kapitalistin eski öneminin kalmadığı anlamına gelmektedir. Sermaye sahipliği ile sermayeyi yönetenler ayrılarak CEO'lar dönemi başlamıştır. CEO olmak için aranan özellik ise sermayeye sahip olmak değil sermayeyi yönetecek bilgi birikimine sahip olmayı gerektirmektedir. Bilgi toplumunda kadın öne geçmeye başladı. Çünkü kadınların sahip olduğu sorumluluk ve empati (kendini başkasının yerine koyma) duygularının erkeklerden daha yüksek olduğu anlaşıldı. Bu nedenle erkeklere göre daha isabetli karar verdikleri bilimsel olarak saptandı. Eğitimde, finans kesiminde ve idarecilik mesleğinde yükseldiler. Bilgi toplumu kadına kendi özgür iradesi ile kimden ve nasıl çocuk yapacağı konusunda seçme ve karar verme hakkı sunmuştur. Bu da günümüz aile yapısında küçülmenin olacağı anlamına gelebilir. (Kara, 2012, <http://www.ada-gazetesi.com/sosyolojik-evrimi-ve-kadinin-toplumdaki-yeri.html>, Erişim Tarihi: 21.09.2014)

Sanayileşme ve sonrasında bilgi toplumuna doğru ilerleyen dünyamızda iş hayatı geleneksel toplumlardaki aile içi üretim tarzından dış mekânlardaki işyerlerine taşınmıştır. Bunun yanı sıra iş hayatında giderek artan farklılaşma ve uzmanlaşma ile kas gücüne dayalı çalışma tarzı merkezi konumunu giderek kaybetmiştir. Tarım toplumundan sanayiye bilgi toplumuna doğru bu hızlı değişim sürecinde kadının çalışma hayatına katılımı da aynı doğrultuda değişiklik göstermiştir. Bu durum iş

hayatında kadına duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Aynı zamanda bu süreç aile yapısında değişikliklere neden olup her iki eşin çalıştığı çocuklu aile sayısında artış olmuştur. Geline yeni sosyo-kültürel süreçte kadın hem kamusal hayata katılımında hem de iş hayatına atılmada geleneksel rollerinden farklı bir konumda olmuştur.

Kadının konumu zaman içinde pozitif yönde ilerlemeler kaydetmektedir. Bu hemen her toplumda bu şekildedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de gelişen bilgi ve teknoloji çağında kadının rolü olmaksızın sosyal, siyasal ve ekonomik gelişimin mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Diğer yandan değişen ve zorlaşan hayat şartları da kadının evinden çıkmasına ve çalışma hayatına atılmak zorunda olmasına yol açmıştır.

Yukarıda verilmiş olan genel bilgiden sonra Türk ve dünya tarihinde kadına yaklaşım şekilleri incelenmiştir. Orta Asya’da büyük göçlerden ve Türklerin hızla İslamlaşmaya başladığı MS.751 yılı Talas Savaşı’ndan önce şaman inanisinde iken kadınlara eşitlikçi bakan Türk dünyası bu düşüncesini Selçuklu’da da devam ettirmiştir. Ancak Osman Devleti zamanında bu yaklaşım zaman zaman çeşitli şekiller alsa da genel bir bakış açısından ziyade bölgesel yaklaşım farklarından söz edebiliriz.

Türk kültürünün, örneğin Amerikan kültüründen ziyade Japon kültürünün izlerini taşıdığı bilinmektedir. Her iki kültürde küçüklerin söze girmesi, kendi başına hareket etmesi veya geleceğe ilişkin kararları yalnız alması hoş karşılanan bir durum değildir (Sargut, 2001: 66).

Şu an Türkiye’de birçok sektörde aile şirketlerinde başarılarıyla öne çıkan kadın yöneticiler bulunmaktadır. Dünyadaki örneklere baktığımızda mesela Hindistan’da geleneksel yaklaşımla mücadele etmek zorunda kalan kadınlar vardır. Hem Hindu hem Sih hem de Müslüman inanisının olduğu Hindistan’da kadınlar çok yönlü yüzleşmeler yapmak zorundadır. Ancak Hindistan’da kadın geleneksel din anlayışları ve törelerin baskıları olsa da zaman ilerledikçe kendine çalışma hayatında daha fazla yer bulmaktadır. Hindistan’da kadın müdürler, müdür yardımcıları, şefler, insan kaynaklarında, halkla ilişkiler departmanlarında, moda, tekstil ve güzellik ürünleri imalatında görülebilmektedir. (Naqvi, 2011:3)

ABD’de yaklaşık 20 yıl içerisinde aile şirketlerinin üçte birinin kadınlar tarafından yönetileceği öngörülmektedir (Vera ve Dean 2005: 321). Ancak her ne kadar kendisini özgürlükler ülkesi olarak nitelese de ABD’de ekonomik ve sosyal hayatta, ülkenin değişik bölgelerinde kadına karşı farklı yaklaşımlar olduğu da bilinmektedir. Zira Kuzey-Güney savaşında belirgin olan sosyal farklar bugün hala giderilmiş değildir

ve ABD'nin kuzey doğu kesiminde yaşayan demokrat ABD'liler sosyal ve ekonomik yaşamda kadına daha fazla özgürlük tanımaktadır. Bununla beraber ABD'nin orta kesimlerinde ve Teksas eyaletinin kırsal kesimlerinde kasabalarda yaşayan kadınlar özellikle kuzeydoğudaki hemcinslerine oranla daha kısıtlanmaktadır. (Vera ve Dean 2005: 322).

Bununla beraber dünyanın büyük metropollerinde kadınlara yaklaşımın kırsal kesimlerdeki yaklaşımlardan daha eşitlikçi ve pozitif olduğu da bilinen bir gerçektir.

3.2. Aile Şirketlerinde Kadın Çalışanların Yeri ve Kadının Geleceği:

Her ne kadar kadına karşı kültürel, geleneksel, inançsal nedenlerden dolayı toplumun olumsuz bakış açısı sosyal yapının gelişmesine bağlı olarak değişmektedir. Ancak bunun tam olarak toplum yapısından silinebileceği de iddia edilemez. “Toplumun tümünde olduğu gibi, örgütsel yapıda da erkeklerin gücü ellerinde tutmaları cinsiyet temelli ayrımcılığı güçlendiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütlerin ataerkil yapılarının, kariyer imkanlarında kadın çalışanlar için en büyük engel olarak çıkmaktadır. Aile işletmelerinde yönetimi kimin devralacağı ve patronun kim olacağı kişisel ve duygusal faktörlerle belirlenmektedir. Babanın erkek çocuğa ismi devredeceği önyargısı ile çocuklarının arasında cinsiyet temelli ayrım yapması, aile bireyleri tarafından da arzulanmakta ya da toplumsal geleneklerin baskısı nedeniyle itiraz edilememektedir.” (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006: 400)

Bununla birlikte kadın çalışanların günümüzde kariyerlerinde hızlı bir şekilde ilerlemekte oldukları, erkeklere oranla iş hayatına yeni girmelerine rağmen bu açıklarını kapattıkları da yadsınamaz bir gerçektir (Guzel ve Comert, 2006: 143). Güzel ve Cömert'e göre işgücü etnik olarak farklılık göstermekte ve kadınlar geleneksel yapıdakinden farklı olarak yönetim ve iş alanlarında artan bir şekilde daha fazla yer almaktadırlar (Güzelve Cömert, 2006: 145).

Günümüz aile işletmelerinde geçmişe oranla giderek daha fazla kadın aile üyesi yer almaktadır. Aile işletmelerinde kadınların konumlarını belirlemeye yönelik pek çok araştırmanın sonuçları yaşanan ortamların kültürel bağlamına göre değişmektedir (http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY, Erişim tarihi:20.09.2014)

Kadının aile şirketine katılması üç farklı şekilde olmaktadır. Bunlar aile şirketinin devri sırasında veliaht olarak seçilme, eşine yardımcı olmak amaçlı eşiyile birlikte çalışmak ya da eşinin/babasının vefatı sonucu miras yoluyla işletmenin başına geçme şeklinde işletmede yer almaktadır (Karataş-Özkan vd., 2011: 206).

Aynı zamanda kadınların aile işletmelerindeki konumu üç kategoride incelenmiştir (Dumas, 1992: 49)

- Aile işletmesinde aktif çalışan ve yönetici pozisyonuna gelenler,
- Görünmez kadınlar (aile şirketinde çalışmalarına rağmen emeklerine saygı duyulmayanlar),
- İşletmede çalışan fakat bazı nedenlerden dolayı yönetici pozisyonuna gelemeyenler.

Kadınlar aile şirketlerinde görev alsalar dahi aktif olarak işletmede çalıştığı düşünülmemekte ve çalışma hayatının geçici olduğuna inanılmaktadır (Dumas, 1992: 46).

Bu nedenle kadınlar ve kız çocukları aile şirketine dahil edilmek istenmemektedir. Kadınların iş hayatında yönetim ve/veya karar alma mekanizmalarına dahil edilmemelerinin nedenleri arasında ise kadına atfedilen pasif, bağımlı olma, hırslı olmama, duygusallık gibi özelliklerin yanında, erkek egemen düşünceden kaynaklanan toplumun sosyo-kültürel özellikleri, töreleri, gelenek ve görenekleri de bulunmaktadır. (Ada ve Kelgökmen, 2006: 512)

Aile şirketlerinde kız evlatların, kadınların çok önemli ve belirleyici rolleri vardır. İster günlük iş akışı içinde olsun isterse ev hanımı olarak evin yükünü çeksinler ailenin bütünlüğünü sağlamada birlik ve beraberliğin oluşturulmasında ve daha da önemlisi evde ve iş yerinde sağlıklı bir iletişimin oluşturulmasında önemli yere sahiptirler (Fındıkçı, 2005: 282). Demek oluyor ki kadınlar bir şekilde iş yaşamında dolaylı ya da dolaysız olarak daha fazla yer almaktadır.

Kadınlardan aile bireyleriyle ilgilenmesi ve şirket içindeki dengeyi sağlaması beklenmektedir (Dumas, 1989: 295). Kadının işletme içinde hem ailedeki rolünü hem de iş kadını rolünü sürdürmesi istenmekte bu da kadının rol çatışması yaşamasına sebep olmaktadır (Dumas, 1992: 47). Aynı durumda kadınlar erkeklerden bekledikleri desteği aldıklarını söylemek daha zordur.

Aile işletmelerinin kuruluş yıllarında eş-kadınların kurucuya destek ya da destek olmamaları kurucunun iş fikrini geliştirmesine ya da fikirden vazgeçmesine sebep olabilmektedir (Gözdegül, 2006: 186). Kadın ve erkek toplumda var olan rollerinin arasında fark gözetmeden eşlerin ortak olduğu aile işletmelerinde, eşler genellikle aynı düzeyde eğitim ve tecrübeye sahiptir ve yönetimi paylaşmaktadır. Bu işletmelerde kadın ve erkek aktif olarak çalışmaktadır. (Dumas, 1992: 47) İş fikrinin gelişmesi aşamasında verilen desteğin yanı sıra kuruluş aşamasında gerekli olan sermayenin temininde de eş kadınların desteği söz konusudur; zira kuruluş aşamalarında işin kurulması için gerekli sermayenin temini genellikle aile kaynaklarından yapılmaktadır (Gözdegül, 2006: 186). Kadınların tüm katkılarına rağmen bazen eşlerin birlikte kurdukları aile şirketlerinde kadın arka plana atılarak erkek işi kuran ve yöneten olarak gözükmemektedir (Rowe ve Hong, 2001: 1).

Genellikle aile şirketlerinde kadınlar bir unvan ya da ücret olmadan ailenin geleceği için çalışmaktadırlar (Lyman vd., 1985: 47). Aynı zamanda kadınlar farklı işletmelerde çalışmaktansa tüm zorluklara rağmen aile işletmelerinde çalışmayı tercih ettiği de bilinmektedir. (Cole, 1997: 356).

Türkiye’de yapılan araştırmaya göre kadınların aile işletmesini tercih etme sebepleri; arasında kariyer gelişimi, baba ya da büyükbabaya destek olmak istenmesi, velayet olarak tayin edilme, çalışma koşullarında-saatlerinde bağımsızlık ve esneklik olduğu görülmüştür. Bunun yanında kadınlar karşılaştıkları güçlükleri; rollerinden kaynaklanan sorumluluklar, iş ve aile hayatının birbirinden ayrılmaması, aile ve işte yaşanan rol çatışmaları, görünmez olma, kadın olmalarından ötürü çalışanlar ve iş arkadaşları tarafından kabul görmeme olarak sıralamaktadır (Karataş-Özkan vd., 2011: 212-213).

Sonuç olarak, Türkiye’de aile şirketlerinde çoğu zaman ataerkil bir yapı sergilemektedir. Kadınlar genellikle işletme içinde yardımcı ve aile bireyleri arasında iletişimi sağlama gibi roller sergilemektedir. Günümüzde ise, kadınların kendini iş hayatında daha aktif olarak çalışmalarlarıyla beraber aile şirketlerinde çalışan kadın sayısında da artış görülmektedir. Böylece kız çocukları ve kadınlar (anne, eş ve gelinler), aile şirketinde başarısını göstermeye başlamış ve aile şirketinin yönetimini devralmaya başlamıştır (Dumas, 1989: 232). Aktif çalışan kadın sayısı artmasına rağmen, halen kadınlar yönetici konumuna yükselebilmeleri için işletmeyi yönetmekte başarılı olduklarını sadece aile üyelerine değil, özellikle çalışanlara ve aileden olmayan

yöneticilere de kanıtlamak zorunda kalmaktadırlar (Vera ve Dean, 2005: 329). Kadın oldukları için yeterli bilgi, tecrübe ve beceriden yoksun oldukları düşünülerek; işletme içinde iyi pozisyonlara gelememektedirler. Çoğu zaman da aile içindeki dengeyi bozacağı düşüncesiyle anne ve baba tarafından desteklenmemekte (prens sendromu) ve şirkette çalışmaları engellenmektedir (Dumas, 1989: 232).

3.2.1. Aile Anayasası, Meclisi ve Karar Mekanizmasında Kadının Yeri

Aile şirketlerin de aile üyesi kadınlar; eş, gelin, ebeveyn, çocuk, kardeş, kuzen, yeğen gibi farklı rollerle karşımıza çıkmaktadırlar. Türkiye gibi geleneksel ataerkil aile yapısına sahip ülkelerde kadın hangi konumunda olursa olsun söz hakkı çok fazla tanınmamaktadır. Bilhassa aile şirketinde kadınların karar alma ve yönetim süreçlerindeki rollerine bakıldığında geri planda kaldıkları görülmektedir. Aile şirketlerinde açık bir şekilde erkek egemenliği görülmektedir (Kesken, Kelgökmen İlic ve Ayyıldız Ünlü, 2006: 155). Aile yönetim kurulu üyeliklerinde erkek egemenliği verilerle sabittir, aile dışından kadın üye oranı sadece %3,8'dir, aile içinden kadın üye oranı %22 olsa da onların toplantılara çoğunlukla katılmadıkları açıklanmıştır (Kesken, Kelgökmen, Çapraz ve Ayyıldız Ünlü, 2006: 155). Aksi örneklerin çoğunda ise kadınlara söz hakkı vermek gibi genel bir tutumun etkisinden çok, sahip olduğu kişilik özelliği sayesinde aile içinde sözünü geçiren güçlü bir kadının varlığı öne çıkmaktadır (Fındıkçı, 2011: 279)

Eşlerin ortak oldukları aile işletmelerinde ise kadının varlığı farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Curimbaba, 2002: 242). Eşlerin ortaklığındaki aile şirketlerinde işletmenin kurucusu ve sahibi erkek olarak görülmekte, kadın ise arka planda kalmaktadır. Kadın aile şirketinde aynı çabayı göstermesine rağmen şirketin sahibi eşi olarak görülmekte, müşteriler ve tedarikçilerle olan ilişkilerde aile şirketi temsilcisi olarak değerlendirilmemektedir (Rowe ve Hong, 2000: 1). Bu durumda özgürlük ve hareket alanı kısıtlanan kadın için aile şirketlerinde aile anayasasının hazırlanması ve uygulanması aile meclisinde ki kadın için oy hakkı imkanı sunmuş olur. Böylece genel toplum yapısı içinde sosyal konumu yükselen kadının aile şirketleri içinde de etkisi artmış ve konumu yükselmiştir.

Üst düzey yönetici konumunda çalışan kadın üye sayısı çok azdır. Yönetici konumundaki kadınlar şirketin kontrolünü ele geçirmede geri planda kalmaktadır

(Danes vd., 2005: 117). Kadın üyelerin işletmede aktif olarak çalışmak yerine, çalışıyormuş gibi gösterildiği (Stavrou, 1999: 47), sadece yönetim kurulu sürecinde oy verme veya alınan kararlara katılma sürecinde kendilerine başvurulduğu da görülmektedir (Rowe ve Hong, 2000: 3).

Özellikle geleneksel toplumlarda kadın aile üyelerine şirkette resmi görev vermeyebilirler. Bu durum bu tür toplumlarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Başlangıçta işletmede yer almayan kadınlar, işletmenin büyümesi ile birlikte farklı görevler alabilir. Kadınlar şirkette iş ortağı, arabulucu, danışman, finans sorumlusu vb olarak değişiklik görevler alabilir (Poza ve Messer, 2001: 26).

Günümüzde ise birçok kadın aile üyesi geleneksel önyargıları yıkarak aile şirketlerinde yerlerini almaktadır (Cole, 1997: 355). Ancak ülkemizde geleneksel baskının hala var olduğu, bu nedenle kadının hala arka planda kaldığı bilinen bir gerçektir. İşte tam da bu noktada kadınların şirkete katacağı artılar çoğu kez gözden kaçabilmektedir (Nelson ve Quick 2007: 16). Aile anayasası oluştururken veya önemli bir proje için karar alma aşamasında arka plana atıldıkları bir gerçektir. Bu durumla özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde karşılaşmaktadır.

Sonuç olarak; aile anayasası ve meclisi aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir (Karpuzoğlu, 2000: 43). Aynı zamanda aile anayasası ilkelerin herhangi bir ortağın veya aile üyesinin öne çıkmasını önleyecek şekilde belirlenmesi şartı olduğu için şirket içinde kadının haklarını savunması ve karar mekanizmasında söz hakkının oluşmasına katkıda bulunur (Ateş, 2005: 22).

3.2.2.Aile İşletmelerinde Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Üstünlükler ve Güçlükler:

Kadınlar aile işletmelerinde görev almaya başladıkları andan itibaren çeşitli üstünlükler ve güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Karataş-Özkan, Erdoğan ve Nicoloupulou'nun (2011) Türkiye'de aile işletmelerinde görev alan ya da girişimci kız evlatların yaşadıkları sorunları irdelediklerinde kızların aile ve işi arasında kalarak bir de aileden kaynaklanan geleneksel baskıcı tutumla yüz yüze kaldıkları gerçeğine ulaşmışlardır. Aile işletmesinde çalışan kadın yöneticiler, evde ve işte sürekli aile bireyleri ile birlikte oldukları için diğer kadın yöneticilere göre daha çok rol çatışması

yaşamaktadır. Kadınlar; büyükanne, kayınvalide, anne, evin kızı, gelin gibi rollerle aile birliğinin vazgeçilmez üyeleridir. Öncelikle ailenin daha sonrada işletmenin geleceği bakımından son derece belirleyici olan yeni nesillerin yetiştirilmesinde kadınların etki ve katkıları çok önemlidir. Bu nedenle kadınların ailevi sorumlulukları iş sorumluluklarının önüne geçerek kendi kişisel gelişimlerine daha az vakit ayırabilmektedir. (Fındıkçı, 2011: 282)

Kadın yöneticileri ve kız çocukları bekleyen bir diğer sorunsal kız kardeşler, gelin görümce, gelin kaynana gibi kendi hem cinsleri arasında yaşadıkları rekabettir. Aile şirketinde rekabete sebep olan nedenleri, aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik olarak sıralayabiliriz. (Levinson, 1989). Kurumsallaşamamış aile şirketlerinde muhasebeden alınan paralar “benim de iş yerim değil mi? Alırım.” düşüncesi ile olmakta ve de bu durum tüketim ve mali kaynaklardan pay alma şeklinde devam ederse sonun başlangıcı da olabilmektedir. Buna benzer bir sorunla karşılaşıldığını ve bu sorunu ortaklara maaş verilmesi şeklinde aşıldığını Semra AKÇA ACAR kendi yaşadığı bir tecrübe olarak paylaşmaktadır. (Özcan 2013: 104).

Kadınlar çoğu zaman kurucu olan babanın yönetim tarzıyla karşılatılmakta ve aynı yönetim tarzını benimsememesi durumunda ise aile ile ters düşebilmektedir (Vera ve Dean, 2005: 333-334).

Bunun yanında aile işletmesinde çalışıyor olmanın sağladığı çeşitli üstünlükler de vardır. Bunlar esnek çalışma saatleri, iş güvenliği, daha başarılı bir kariyer imkânı, tatmin edici ücretler, aile geleneğini sürdürmenin gururu, rahat çalışma ortamı, ortak amaçlar doğrultusunda çalışma, sadık müşteriler, aile ile daha uzun vakit geçirme imkânı, aile değerlerinin paylaşılması (Vera ve Dean, 2005: 333-334) ve erkek yoğun çalışan sektörlerde çalışabilmek olarak sıralanabilir (Curimbaba, 2002: 241). Kadınların aile şirketinde varis seçiminde “ilk doğan kuralı” sağladığı avantajla aile şirketinin başına geçmek üstünlükleri vardır (Vera ve Dean, 2005: 333-334).

Özetle aile işletmelerinde kadınların karşı karşıya kaldığı güçlüklerin başında rol çatışması ve rol belirsizliği gelmektedir. Çoğu kadın aile şirketinde görevi belli olmadan çalışmaktadır. Bunun sonucu kendileri ve emekleri “görünmez” olmakta ve şirkette yapacakları işler açık olmadığı için stres yaşamaktadır (Dumas, 1992: 47). İş kadını olmalarına rağmen babalarının gözünde hala ailenin “küçük kız çocukları” olarak değer görme eğilimindedir. Kadın kendisinden beklenen ailevi rol ile iş rolü arasında

kalmaktadır (Cole, 1997: 3). Bundan dolayı “kız çocuğu” ve “iş kadını” olmak arasında rol çatışması yaşamaktadır (Dumas, 1992: 47). Rol çatışmalarının diğer bir nedeni aileden gelen ikili mesajlardır. Örneği bir yandan baba kızına “kendini tamamen işine ver” derken, diğer yandan torun istemekte; bir yandan “otoriter ve bağımsız bir iş kadını gibi davran” derken öte yandan “ailene bağlı ol” gibi birbiriyle çelişen mesajlar verebilmektedir (Salganicoff, 1990: 133).

Türkiye’de yapılan araştırmaya göre kadınların aile işletmesini tercih etme sebepleri arasında kariyer gelişimi, baba ya da büyükbabanın örnek alınması, varis olarak tayin edilme, bağımsızlık, esnek iş saatleri, kendini kanıtlama ve yüksek statüleri daha kolay tırmanmak olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, Aile şirketlerinin de kurumsallaşma sağlanarak kadınlar ve kız çocuklarına karşı ayrımcı bakış açısını ortadan kaldırır. Bu sayede kız çocukları kendini işletmede daha iyi ifade edebilir ve görüşlerini uygulatabilmeleri için kurumsallaşmanın sağlayacağı demokratik, akılcı ve rasyonel şirket politikalarından yararlanabilir. Bu ise kadınlar ve kız çocukları, ev aile işletmelerinde daha fazla hareket sağlar.

3.2.3. Aile Şirketinde Kadın Yönetici / İdareciye Kuşaklararası Yaklaşım Farklılıkları:

Aile şirketinin kurulması ile aile içerisinde bulunan bireylerin oluşturdukları kuşaklarda şirket içerisinde faaliyete başlamaktadır. Baba ve anne birinci kuşağı temsil etmekte ve ardından meydana gelen doğumlar ve akrabalık zinciri sırası ile ikinci ve üçüncü kuşağı oluşmaktadır.

1945’li yıllardan önce doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak, 1946-1964’lü yıllar arasında doğan bireyler patlama kuşağı (baby boomers) olarak, 1965-1979’lu yıllar arasında doğan bireyler X kuşağı olarak, 1980-1994’lü yıllar arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54).

Bu nedenle günümüz iş dünyasında ve aile şirketlerinde yöneticiler farklı kuşakları bünyelerinde barındıran örgütlerde etkili ve verimli yönetim süreçlerini devam ettirme uğraşısı içindedirler.

Aile şirketlerinde başarı sadece o sektördeki iş bilgisine ve deneyimi değil aynı zamanda uzlaşmacı yaklaşım ve açık fikirliliğe sahip olmaya da bağlıdır. Bu nedenle

kuşak sınıflandırmalarına, bu kuşaklardaki kızların konumuna ve kuşakların özelliklerine değinmek gerekmektedir.

1945’li yıllardan önce doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 53). Sessiz kuşak çalışanları günümüzün iş yaşamında en yaşlı grubu oluşturmaktadır. Söz konusu kuşak çalışanları işlerinde uzman olmak için işyerinde fedakar davranışlar sergilemektedir (Kyles, 2005: 53-54) Bu kuşaktan olan yöneticilerin kadın yöneticilere bakış açısı gelenekçidir. Sessiz kuşağın yeniliklere uymakta zorluk çekmesi gelenek ve eski yaşam anlayışına sınıksız tutunmaları yeni kuşağa üye olan kadınlar ve kız çocukların gelişmelerine engel olmaktadır. Bu durum eski kuşakla yeni kuşak arasında ayrılığın gittikçe artmasına neden olmaktadır. (Büyükbese vd., 2002: 191-192). Eğer yönetici konumundaki bu kuşaktan ve kadın ise disiplinli, otoriter ve geleneklerine bağlı bir yönetici profili çizer (Kyles, 2005: 53-54).

1964’lü yıllar arasında doğan bireyler patlama kuşağı (baby boomers) olarak ifade edilmektedir. Baby Boomers kuşağı örgüt içerisinde iyimser, tatminkâr, serinkanlı ve içsel kontrol mekanizması özelliklerine sahiptir (Bourne, 2009: 7). Baby Boomers kuşağı yönetici babalar, verecekleri kararlarda kız çocuklarının kendilerinin dinlenip, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda takdir edilmeyi beklemektedir (Bourne, 2009: 6-7). Bu kuşaktan olan kadın yöneticiler ise, hırslı ve işkolik bir yapıya sahiptir (Walker, 2006: 28).

1965-1979’lu yıllar arasında doğan bireyler X kuşağı olarak ifade edilmektedir. Bu kuşakta çalışanlarının daha farklı sosyal ve ekonomik şartlar altında çalışmaları, onların iş hayatından beklentilerinin farklılaşmasını beraberinde getirmiştir (Welter, 2004: 14-15). X kuşağından olan kadın yöneticiler; iş-yaşam dengesine önem vermekte, hayatın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu düşünmekte, buna rağmen bir örgüt içerisinde kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye önem vermektedir. (Duvendack 2010: 26-27). Bu kuşaktaki kadın yöneticiler, Çalışanlarına ve topluma karşı duyarlıdır babanın otoritesine karşı saygılı ve kanaatkâr yapıya sahiptir.

1980-1994’lü yıllar arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ifade edilmektedir. Y kuşağındaki kadın yöneticiler ve kız çocukları, örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün ve iş konusunda seçici davranışlar göstermektedir. Aileye ve şirkete karşı sadakat hisleri yüksek olmadığı için babanın otoritesi altına girmeyi reddederler (Çoban, 2006: 220).

Şirkette yaşanan kriz dönemleri dahi olumlu gözle bakabilirler. Şirket danışmanlık, finans ve yöneticilik gibi departmanlarda çalışmak isterler (Çoban, 2006: 220).

Her kuşağın işlerin yapılış süreçlerinde tercih ettiği yöntemlere izin verilmesi, örgütlerde uyumlu çalışmanın ve esnek davranışların geliştirilmesi, kuşak çeşitliliklerinin örgüte daha faydalı, yaratıcı ve yenilikçi olmasıyla sonuçlanacaktır (Jordan, 2010: 46).

Sonuç olarak kuşak farklılıklarının yönetim kademeleri tarafından ele alınarak iyi yönetilmesi gereklidir. Babaların, şirket yöneticilerin ve kadın yöneticilerin kuşak farklılıklarının bilincinde olması, karma kuşak iş gücünü iyi benimsemeli ve onları iyi yönetmelidir. Tecrübeden uzak olan Y kuşağına, tecrübe sahibi Baby Boomers kuşağının işi öğretmesi, X kuşağı çalışanlarına ise verimliliklerini artırmak için maddi ödüller sunması, Y kuşağının teknoloji bilgisini diğer kuşaklara aktarımını sağlayacak yöntemlerin geliştirmesine fırsat verilmelidir.

3.3. Aile Şirketlerinde Prenses Sendromu

3.3.1. Prenses Sendromu Kavramı ve Nedenleri

Adından da anlaşılacağı gibi sendromun ortaya çıkmasının temelinde cinsiyet faktörü yatmakta ve sorunun merkezinde de anne ve baba bulunmaktadır. Özellikle baba kızını olması gerektiği gibi değil geleneksel bir etki olan ataerkil tarzda yetiştirmektedir. Böyle yetiştirilen kız evlat, babanın vizyonunu gerçekleştirmeye mecbur hizmetkâr prenses rolünü oynamak durumundadır (Ada ve Kelgökmen , 2006: 516-517).

Prenses sendromunu gündeme getiren kişi Amerikalı Psikolog Jennifer Hernstein bu sendromu psikolojik olarak ele almış ve tanımlamıştır. Hernstein’a göre “prenses sendromu” olan bir kız çocuğu hayatını peri masalında yaşar, güzel olduğunu sandığı şeylere odaklanır kendisini evrenin merkezine koyar, görünüşüyle ilgili olarak takıntıları vardır. (Hernstein J, <http://www.drjen.com/?p=395>, Erişim: 21.09.2014)

Prenses masalı konsepti aslında yeni değildir. Masallarda, hikayelerde bir çok kültürün efsanelerinde bulunan prenses masalı konseptinin Batı Medeniyetinde de sosyo-kültürel kökleri bulunmaktadır. En az iki yaşındaki kız çocuklarını tehdit eden bu sendrom, masal kitapları ve Disney’in geliştirdiği çizgi film karakterleri yüzünden

gerçek değerlerin fark edilmesini engeller. Prenses hikayeleri peri masallarında zirveye ulaşarak Sindirella, Uyuyan Güzel, Pamuk Prenses vb. birçok masal, kız çocuklarının hayallerinde yaşattıkları olgular olarak bulunur. Bu sadece Disney filmlerinin değil, prenses kapaklı kitaplar, kalemler, oyuncak kaleler, makyaj setlerindeki resimler hatta Barbie bebekleri prenses imajına sahiptir. Sosyal mesaj, popüler kültür ve tüketicilik adına bütün bunlar yapılırken kız çocukları hedef alınmaktadır. Bu mesajlarla büyüyen kız çocukları, özgüveni yanlış tanımlar ve zeka, cömertlik, tutku gibi değerlerin önemini gerektiği kadar algılayamaz (http://www.theage.com.au/articles/2014/09/22/1092972730414.html Erişim: 22.09.2014). Ailenin kızlarına prensesmiş gibi davranması da bu kızlarda bu sendromun semptomlarını ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Giyim mağazaları kız çocuklarına “Ödev yapmaya gerek olmayacak kadar güzel” olduklarını empoze eden t-shirtler satmakta, beş yaşındaki küçük kız çocuklarına bikinilerle ve iç çamaşırlarıyla “bunu yap” veya “şunun gibi görün” diye ruhlarını dizayn etmektedirler. Mevcut araştırmalar kız çocuklarının kendi vücutları ve görünüşleriyle ilgili takıntılarının 11 yaşında başladığını söylemektedir (Hernstein J, 2010, http://www.drjen.com/?p=395 Erişim: 21.09.2014).

Anne ve babalar kızlarının etkilenmekte olduğu çevresel faktörlere dikkat etmelidir. Aileler çevresel mesajların kışkırtmalarına (Reklamlar, filmlerin dayatmaları vb) karşı kız çocuklarının çok öz güvenli ve farkındalık sahibi olması gerekmektedir. Reklamlar bütün yaşlarda bu konuda en dikkat edilmesi gereken unsurdur (Hernstein J, 2010, http://www.drjen.com/?p=395 Erişim: 21.09.2014).

Dumas (1990) ise, kız çocuğun yetiştirilmesinde ve aile işletmesine giriş aşamasında baba-kız ilişkilerinin çok önemli olduğunu, babanın bir CEO modeli olarak danışman rolü üstlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Baba kızı ile yakın bir işbirliği oluşturarak kız evladın işletme içinde önemli roller üstlenmesini sağlayabilmektedir. (Ada ve Kelgökmen, 2006: 516). Dumas (1990) aile işletmesinde kız çocuğunun kimliği ile ilgili temel davranış kalıpları belirlemiştir. Bunlar; altın kralın bakıcısı, babasının bakıcısı ve kendine önem verme davranışlarıdır. Kendine önem veren kız çocuğu kendi kimliğini kazandığı, kendi duygu ve ilgi alanlarına göre karar verdiği için asi kız çocuğu olmakta bu nedenle aileden onay görmemekte ve eleştirel yaklaşımla karşılaşmakta ve bundan dolayı babayla anlaşamadığı için ilişkileri zayıflamaktadır (Dumas,1990). Bu davranışı sergileyen kız çocukları “halef” olarak nitelendirilmemektedir.

Altın kralın bakıcısı olan kız çocukları; babanın rahat etmesi ve hiçbir şey için endişe etmemesi için çalışmakta, onun için babanın istekleri kendi isteklerinden daha önce gelmektedir. Bu ilişkide tüm kararlar baba tarafından verilmekte, ataerkil normlar ve değerler önem kazanmaktadır. Babanın küçük kızı olarak hep korunmaya muhtaç, her koşulu kaldıramayacak şekilde kırılgan görülmektedir (Ada ve Kelgökmen , 2006: 516).

Burada prenses sendromunu belirleyen ana unsur babanın kızına yaklaşımıdır. Prensес sendromunda babadan kızına yansıyan bir tesirden söz edilebilir (Öğüt, 2006: 58). Kızın bir kral olan babasına yardım etmesi kendi gerçekliğini ortaya koyamaması, özgün ve özgür bir şekilde ikinci kuşaktan beklenen ve işletmeye yenilik katacak vizyonu yerine getirememesi gibi sorunları da beraberinde getirmektedir.

Yine Dumas’a (1990) göre bu şekilde ailedeki kız evlat üyelerin işletme kararlarından uzak tutulmaları ve görünmez bir halef olarak işletmenin karından pay almaları da “prensес sendromu” olarak karşımıza çıkmaktadır. (Ada ve Kelgökmen, 2006: 516)

Prensес sendromu, ailesi ve özellikle baba tarafından şımartılan kız evlatların, olduğundan daha farklı konuma itilmesi durumudur. “Babasının küçük kızı” tabiri ve yaklaşımı toplumda yaygındır (Öğüt, 2006: 57). Bu el bebek gül bebek büyüyen kızın aile işletmesini devralamayacağına dair kız evlada yapıştırılan özgüvensizlik etiketlerinden biridir. Dolayısıyla "prensес sendromu" kız evladın kendi potansiyelini maksimum düzeyde ortaya çıkarmasına imkân tanımayan ve kız evlatta öz güven ve vizyonun önüne geçen bir unsurdur.

Prensес sendromuna sahip kız çocuklarının gerçeklikleri görememe, farklı düşünememe, sınırları zorlayamama, içinde bulunduğu ve kendisine biçilen rollere sessiz kalma ve bunları kabullenme gibi davranışlarda bulunurlar. Babanın ve annenin kız çocuklarına yaklaşımı “adil, sorumlu ve vicdanlı” olduğu zaman kız çocuklarının bu sendroma yakalanma riski düşmektedir.

Bu nedenle çocuklarımızda prensес sendromuna yakalanmamak için neler yapılması gerektiği konusunda Hernstein’in açıklamaları son derece önemlidir.

Çocuklarınıza aldığınız oyuncak, kıyafetler konusunda ve izlediği TV programları konusunda duyarlı olunmalıdır. Bunların yanında Hernstein’e göre;

1- Medya sorunu: Medya araçlarının mesajlarına karşı kız çocuklarına eğitilmiş tüketici olma bilinçli olma öğretilmelidir.

2- Uygun kıyafetin giyilmesi: Kız çocuğuna giydiği kıyafetin verdiği mesaj öğretilmelidir. Hangi kıyafetin oynarken rahat ve kolay olduğunun anlatılması gerekir.

3- Konuşurken uygun ses tonunu bulmasına yardım edilmesi: Soru sorma ve kendini uygun ses tonuyla ifade etmesini teşvik edilmelidir. İlgiyle konuşmaya gelmişse ona zaman ayırmalı ve ilgilenilmelidir.

4- Çoğunluğu taklit etme: Kız evlatlar bazen diğer kızların sahip olduklarından istemektedir. Bu durumda onlara kendisi olmanın daha iyi olacağı öğretilmelidir. Ne isteyip istemediği nelerden hoşlanıp hoşlanmadığı konusunda da kişilik oluşturmaya desteklenmelidir. (Hernstein J, <http://www.drjen.com/?p=395>, Erişim: 21.09.2014)

3.3.2. Prenses Sendromu'nun Şirkete ve Çalışanlara Etkisi

Prenses sendromunun şirkete en önemli etkisi ikinci kuşak olan kız çocuklarından beklenen şekilde şirketin ileriye dönük yenilenme faaliyetlerini gerçekleştirecek şekilde yönetememesidir. Çünkü prenses sendromuna sahip kız yönetici ilk kuşak olan babanın vizyonu ve ilkeleriyle şirketi yönetir. Bu sendromun olduğu bir aile şirketinde tam olarak kurumsallaşmadan söz etmek mümkün olmadığı gibi statik, dogmatik ve kendini yenilemeyen bir kurum yapısı oluşmasın da zemin hazırlar (Alpkan vd., 2005: 176-178). Bu ise kendini yenilemeyen ve duruşunu revize etmeyen her kurum gibi aile şirketinin de sorunlar yaşamasına neden olabilir (Alpkan vd., 2005: 176). Bu sendroma sahip olan ve ilerde şirket yönetimini ele alan kız çocuğunun derinlerdeki öz güvensizlik ve bunun ek olarak hayatta her şeyi emek ve çaba harcayarak elde etme ahlakının olmaması sonucunda işletmeyi derin kompleksleriyle şirketi danışmaksızın ve kafasına estiği gibi yönetmeye kalkması sonucunu doğurabilir. Bu ise kurumun sona doğru yaklaşması demektir. Babaları şirket yöneticisiyken her şeyi bir kral gibi yönetmesine alışan kız çocuğu büyüdüğünde her sorununda ona destek olan babasını arar ve ona küçükken takınılan tavır gereği hep görünmez sihirli bir elin uzanacağını sanır (Ada ve Kelgökmen, 2006: 516-517). Bu ise iç ve öz güven dengesini sağlayamamış bir kız evlat için şirkette sağlıklı ve ayağı yere sağlam basan kararlar alma olasılığını zayıflatır.

Bu sendromla büyüyen kız çocukların ileride aile işletmesinde idareci olduğunda da çalışanlara yaklaşımında da dengeli, adil davranışlar göstermesi pek beklenemeyebilir. Bu da çalışanlarla iletişimde sorunlar yaşanması ve iş verimliliğinin

düşmesi gibi sorunları doğurabilir (Öğüt, 2006: 61). Çalışanlar kurumun içinde bulunduğu durumun resmini çekse bile bu sendromla kurumu yöneten kız çocukları gerçekleri dinlemekten çok kral babayı dinlerler (Ada ve Kelgökmen, 2006: 516). Bu çalışanlar açısından sorun yaratır. Çalışanların da, özellikle erkek egemen sektörleri olan işlerde, kız evlat veliahtlara “işleri devralan babanın küçük kızı” gibi bakmaları ve küçümsemeleri de kız evladın açısından sorun oluşturur.

Şirket içinde çalışanların iş barışı kendilerini güvenli, adil ve huzurlu bir ortamda bulmasıyla mümkündür. Çalıştığı iş yerine bağlı olan bir kişi, kurumun kendisine ve diğer çalışanlara adil davranmasını bekler. Dengeli ve yerinde kararlar alan bir kurum çalışanına huzur ve güven verir. Ancak prenses sendromuna sahip olan bir halef (önceki kuşağın yerine gelen) kız evlat idarecinin özgüvensizlik sonucunda alacağı kararların isabetsiz olmasıyla kurumda çalışanlar arasında yavaş yavaş işletmeye duyulan güven kaybolur ve en iyi yetişmiş tecrübeli çalışanlar da başka alternatif alan arayışına girebilirler. Şirketten dışarıya gidecek beyin göçü de kurumun ileriye dönük projelerinin aksamasına neden olabilir (Öğüt, 2006:63-43)

Bu nedenle “aile işletmelerinde kız çocuğun “iyi bir halef” olarak hazırlanması ve yönetimin başarılı bir şekilde devredilebilmesi için beş temel faktör önem kazanmaktadır (Dumas, 1990).

- Kız çocuklarının en baştan uygun ve geçerli bir halef olarak nitelendirilmesi.
- Kız çocuğun potansiyelinin belirlenmesi ve tartışılması.
- Kız çocuğun erkek çocuklarından farklı gelişim sürecine sahip olduğunun kabul edilerek buna uygun davranılması.
- Devir sürecinin gerekliliklerinin ve karşılıklı beklentilerin açıkça ortaya koyulması.
- Ciddi eğitimin sağlanması.

Bu aşamaların yerine getirilmesinde babanın rolü gerçekten çok önemlidir. Aile işletmesi sahibi olan babanın yeterli niteliklere sahip ve aile işletmesinde yer almak için hevesli olan kızını bir “halef” olarak görerek geleceğin başarılı bir CEO’su olarak değerlendirebilir. (Ada ve Kelgökmen, 2006: 516). Bu kriterlerle iş hayatına, işletmenin devrine hazırlanmamış olan prenses sendromuna kapılan kız evlatların işletmeyi verimli bir şekilde idare edebilmesi zor olarak değerlendirilmektedir.

Bu sendromun yaşanmaması için ise babanın ve ailenin tümünün kız çocuğunu küçüklüğünden beri dengede tutacak olan adil, sorumlu ve vicdanlı davranış kalıplarıyla ve yerinde müdahalelerle yetiştirmesi gerekir. Çocukları aile işletmesine bir varis, bir küçük prens ya da prenses gibi yetiştirmekten ziyade, normal bir eğitim verilmeli, iyi bir vatandaş, iyi bir çalışan olarak onlara gereken değerler benimsetilmelidir (Akıngüç, 2012: 32-36)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan analizler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Soruları

4.1.1. Araştırma Modeli

Bu tez çalışması tanımlayıcı bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırmalarda amaç, eldeki problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlar ve bu tanımlara dayalı olarak ileriye dönük tahminler yapılabilir (Ünsal, 2002: 20). Bu çalışmada Adana’da faaliyet gösteren aile şirketlerindeki kız çocuklarının, aile şirketlerinin varlıklarını başarılı bir şekilde devam ettirmelerindeki rollerini ve aile şirketlerinde çalışmanın avantaj-dezavantajlarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır.

4.1.2. Araştırma Soruları

Çalışmada yer alan görüşme soruları oluşturulurken Vera ve Dean tarafından 2005 yılında yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Bu çalışmada yer alan ve çalışmaya yön veren sorular şu şekildedir:

- Aile şirketlerinde kız çocukların şirket başarısındaki rolü nedir?
- Aile şirketlerinde kız çocukların yükselmesini etkileyen ana nedenler nelerdir?
- Aile şirketlerine kız çocuklar nasıl katkı sağlamaktadır?
- Aile şirketlerinde kız çocukların maruz kaldıkları sıkıntılar nelerdir?
- Aile şirketinde çalışmanın kız çocuklara göre avantaj ve dezavantajları nelerdir?

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni aile şirketlerinde çalışan kız çocuklarından oluşmaktadır. Çalışma kapsamında aile şirketi sahibi olan tüm kız çocuklarına ulaşmanın zorluğu göz önüne alındığından çalışmanın örneklemini Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde aktif olarak görev alan kız çocuklarıyla sınırlı tutulmuştur. Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan kız çocukların sayısı tam olarak bilinmemektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olan bazı kız çocuklarının sadece şirket hissesi sahipliği durumları söz konusudur. Bu çalışma için yapılan görüşmelerde sadece hisse sahibi olan ve aktif çalışmayan kız çocukları örneklem kapsamına alınmamıştır. Görüşme örneklemini belirlemek için Adana Ticaret ve Sanayi Odaları ziyaret edilmiştir. Adana Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı aile şirketlerinde çalışan kız çocuklarına ilişkin bir veri veya kayıt olmaması dolayısıyla Adana’da faaliyet gösteren çeşitli iş kadınları ve girişimcilik derneklerinin üyeleriyle görüşmeler yapılmış ve onların yönlendirmeleriyle görüşülebilecek kişiler listesi oluşturulmuştur. Adana’da faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan 30 kız çocuğuyla iletişime geçilmiş olmasına rağmen 3 aylık zaman içerisinde iş yoğunlukları, görüşme endişeleri vb. nedenler dolayısıyla etkin görüşülebilen sayı 19 olarak kalmıştır.

4.3. Veri Toplama Aracı, Verilerin Toplanması ve Analizi

4.3.1. Veri Toplama Aracı

Çalışmada, daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmaya uygun olan yapılandırılmış görüşme formu Türkçeleştirilerek geliştirilmiştir. Araştırmada Vera ve Dean tarafından 2005 yılında yapılan orijinal adıyla “An Examination of the Challenges Daughter Face in Family Business Succession” (Aile işletmelerinde kız çocuklarının yüzyüze kaldığı sorunlarla ilgili çalışma)’ adlı çalışmada yer alan yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu Türkçeye çevrilmiş ve bir uzman yardımıyla kontrol edilmiştir. Ayrıca görüşmeleri yapan tez yazarı mülakat teknikleri konusunda destekleyici eğitimler almıştır.

4.3.2. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada derinlemesine mülakat tekniklerinden yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Derinlemesine mülakat yöntemi görüşmelerde uygulanan kuralların katılığına göre yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak üçe ayrılır. Yapılandırılmış görüşmeler, önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulup, hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde saptayan, görüşme planının aynen uygulandığı bir görüşmedir. Bu nedenle görüşmeyi yapan tarafsız kalır (Karasar, 2005: 167). Araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan derinlemesine görüşme ya da mülakat; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşıdaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği amaçlı bir söyleşi olarak tanımlanabilir (Kuş, 2003: 50). Yıldırım ve Şimşek (2005) görüşmeyi, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşıdakine soru sorma yöntemiyle yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim süreci olarak ifade etmişlerdir. Bu tür çalışmalarda yüzeysel sonuç veya yargılarla değil, o yargılara neden olan olaylarla ilgilenilmektedir. Bunun için de o yargıların kaynağı olan bireylerle etraflıca görüşmeler planlanır. Böylece, daha önce fark edilmeyen bir sebebin veya analize dâhil edilmeyen bir durumun varlığı ve etkisi tespit edilebilmektedir (Boyiğit, 2013: 115). Bu tür araştırmalarda, kaç kişi ile görüşme yapıldığından daha önemlisi, araştırmanın içerik ve beklentilerine göre kimlerle görüşme yapıldığı ve ilgili görüşme ya da gözlemlerde aranan sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığıdır (Bülbül ve diğerleri, 2008, s.20). Sandelowski (1995), örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin göreceli olduğunu, örneklem büyüklüğünün araştırmanın hipotezlerini bilgisel ve teorik olarak destekleyemeyecek kadar dar, bununla birlikte nitel veri kullanılarak yapılan araştırmanın temel tercih nedeni olan derinliğine, örnek olay odaklı analizlere imkan vermeyecek kadar da geniş olmaması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, Sandelowski (1995), bu tür araştırmalarda 50 ve üzerindeki gözlem ya da görüşme sayısının “çok” olarak görülebileceğini belirtirken, farklı amaçlı örneklem stratejilerinin farklı minimum örneklem büyüklükleri gerektirmesi gibi, farklı nitel yöntemlerin de farklı minimum örneklem büyüklükleri gerektirdiğine işaret etmektedir.

Adana illinde faaliyetlerini sürdüren aile şirketlerinde çalışan 19 kız evlatla 01 Mart 2014 - 31 Mayıs 2014 tarihleri arasında görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada yer almayı kabul eden görüşmecilere kartopu örneklem yöntemiyle ulaşılmıştır. Kartopu

örneklemede öncelikle evrene ait birimlerden birisi ile temas kurulur. Temas kurulan birimin yardımıyla ikinci birime, ikinci birimin yardımıyla üçüncü birime gidilir. Bu şekilde, sanki bir kartopunun büyümesi gibi örneklem büyüklüğü genişler (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 112). Çalışmanın ilk görüşmecisi Adana İŞKAD Derneği üyesi olup onunla yapılan görüşme sonunda, diğer görüşülebilecek kişilere yönlendirmeler yapılmıştır. Sonraki görüşmecilerle yapılan görüşmelerde de aynı şekilde görüşülebilecek formata uygun diğer deneklere ulaşım sağlanmıştır. Her bir denekle yaklaşık 20-45 dakika görüşme yapılmış ve veri kaybını önlemek için görüşmecilerden izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

4.3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

İlk olarak iki katılımcı ile görüşülerek yapılandırılmış görüşme formunda yer alan ifadelerin doğru anlaşılabilme düzeyleri belirlenmiş, yanlış anlaşılan veya anlaşılamayan sorular daha açıklayıcı hale getirilmiş, yapılandırılmış görüşme formunun son hali oluşturulmuştur. Verilerin analizinde üç ana başlıkta inceleme yapılmıştır.

- Kız çocuklarının demografik bilgileri ile beraber işletmede ki konumları,
- İşletmeye katılım süreci öncesinde ve esnasında ilişkiler, yaşananlar ve sıkıntılar,
- İşletmede görev aldıktan sonra ilişkiler, yaşanan sıkıntılar ve yüzleşmek zorunda kalınan sorunlar.

Verilerin analizinde Excel programından yararlanılmış ve frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Bulgular

Çalışmaya katılan ve değerlendirmeye uygun görülen yapılandırılmış görüşme formlarındaki veriler analiz edilmiş ve araştırma örnekleminde yer alan aile işletmelerindeki kız çocuklarına ilişkin demografik özellikler, çalıştığı sektörler ve şirkete katılım sebepleriyle ilgili vermiş oldukları cevapların analizleri sonucu elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

5.1.1. Çalışmaya Katılan Kız Çocukların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Katılımcıların yaş, öğrenim durumu, eğitime karar verme, medeni durum, şirket kurucusu ile yakınlık, kardeş sayısı, kardeş cinsiyeti, kardeşler arasındaki konuma ilişkin verilerin dağılımı Tablo 5.1’de yer almaktadır.

Tablo 5.1 Aile Şirketlerinde Çalışan Kız Çocukların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=19)

<u>Yaş Aralığı</u>	<u>%</u>	<u>Öğrenim Durumu</u>	<u>%</u>
20-25	10,5	Üniversite Öğrencisi	5,3
26-30	52,6	Üniversite Mezunu	68,4
31-35	26,3	Yüksek Lisans Mezunu	26,3
36-40	5,3		
41-45	5,3		
<u>Toplam</u>	<u>100</u>	<u>Toplam</u>	<u>100</u>
<u>Eğitime Karar Verme</u>	<u>%</u>	<u>Medeni Durum</u>	<u>%</u>
Kendi Kararı	52,6	Evli	36,8
Aile Etkisi	47,4	Bekar	63,2
<u>Toplam</u>	<u>100</u>	<u>Toplam</u>	<u>100</u>
<u>Kurucu İle Yakınlık</u>	<u>%</u>	<u>Kardeş Sayısı</u>	<u>%</u>
Babam, Annem	94,7	Tek Çocuk	0
Dedem	5,3	1-2 Kardeş Arası	21,1
<u>Toplam</u>	<u>100</u>	3-4 Kardeş Arası	68,4
		5 ve Daha Fazla	10,5
		<u>Toplam</u>	<u>100</u>
<u>Kardeş Cinsiyeti</u>	<u>%</u>	<u>Kardeşler Arasındaki Konum</u>	<u>%</u>
Kadın	58,6	En Küçük	36,8
Erkek	41,4	Ortanca	26,4
<u>Toplam</u>	<u>100</u>	Büyük	36,8
		<u>Toplam</u>	<u>100</u>

Çalışmaya katılan, 19 kız çocuğunun yaş, öğrenim durumu, eğitime karar verme, medeni durum, şirket kurucusu ile yakınlık, kardeş sayısı, kardeş cinsiyeti, kardeşler arasındaki konumunun yüzdesel dağılımını gösteren Tablo 5.1 incelendiğinde, çalışmaya katılan kız çocukların büyük çoğunluğunun (%52,6) 26-30 yaş aralığında

olduğu görülür. Çalışmaya katılan kız çocuklarının %68,4 üniversite mezunu olup %5,3'ü hala üniversite öğrencisidir. Katılımcıların eğitimlerine karar verirken büyük çoğunluğunun (%52,6) kendi bireysel kararı olduğu görülmektedir. Eğitime karar verme konusunda kız çocuklarına demokratik bir yaklaşım olduğu ve eğitim hayatlarına karışılmadığı bu tabloya bakılarak söylenebilir. Kız evlatların büyük çoğunluğunun (%63,2) bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların %94,7'sinin şirket kurucusu ile yakınlığının baba-annesi olduğu görülecektir. Bu tabloda görüşme yapılan kız çocukların büyük oranda ikinci kuşak olduğu, dedesi şirket kurucu olanların sadece %5,3'lük bir kesimi oluşturduğu açıkça görülmektedir. Katılımcıların kardeş yapısını kardeş sayısı, cinsiyeti ve kardeşler arasındaki yaş sıralaması olarak inceleyecek olursak kardeş sayısı olarak büyük çoğunluğun (%68,4) 3-4 kardeş sayısı aralığında olduğu gösterilmiştir. Kardeşlerin cinsiyeti açısından bakacak olursak katılımcıların büyük çoğunluğunun (%58,6) daha çok kız kardeşe sahip olduğu gösterilmiştir. Yaş sıralaması olarak katılımcılardan çoğunluğun (%36,8) ya ailenin en küçüğü ya da en büyüğü olduğu görülmektedir.

5.1.2. Çalışmaya Katılan Kız Çocukların Şirketlerinin İçindeki Durumları ve Deneyimlerine İlişkin Genel Bilgiler

Bu bölümde çalışmaya katılan kız çocukların farklı iş deneyimleri, şirketlerindeki aktif çalışmaları öncesinde süre olarak ön tecrübelerine ilişkin veriler ve aktif olarak çalıştıkları yıl aralıklarına ilişkin verilerin yüzdesel dağılımı Tablo 5.2'de yer almaktadır. Çalışmaya katılan kız çocukların şirkette bulundukları pozisyonları sorulmuş ve verilen cevapların yüzde ve frekans dağılımları tablolastırılmıştır (Tablo 5.3). Tablo 5.4 çalışmaya katılan kız çocuklarına şirkete katılma kararlarını kendilerini verdi yoksa babalarının isteğiyle katıldıkları sorulmuş verilen cevaplar analizi yapılarak oluşturulmuştur.

Tablo 5.2. Kız Çocuklarının Aile Şirketlerinden Farklı İş Deneyimleri, Şirketlerinde Ön Tecrübe Alma Durumları ve Aktif Olarak Çalıştıkları Yıl Dağılımı (N=19)

<u>Çalıştığı Farklı Sektör</u>	<u>%</u>	<u>Şirketlerinde ön tecrübe</u>	<u>%</u>	<u>Aktif Olarak Çalıştığı Yıl Aralıkları</u>	<u>%</u>
Var	63,2	Ön tecrübe aldı	68,4	1 yıl ve daha az	10,5
Yok	36,8	Ön tecrübe almadı	31,6	2-5 yıl	42,1
<u>Toplam</u>	<u>100</u>	<u>Toplam</u>	<u>100</u>	6-9 yıl	5
				10-13 yıl	3
				14 ve daha fazla	1
				<u>Toplam</u>	<u>100</u>

Çalışmaya katılan, 19 kız çocuğun büyük çoğunluğunun (%68,4) kendi şirketlerinde aktif çalışmaları öncesinde yine kendi şirketlerinde çalışarak ön tecrübe aldıkları görülmektedir. Aile şirketlerindeki kız çocuklarının kendi şirketlerinde aktif çalışma sürelerine bakıldığında büyük çoğunluğun (%42,1) 2-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin kız çocukların büyük çoğunluğunun (%52,6) 26-30 yaş aralığında olduğu ve çalışma hayatına geç başlamış olmalarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Bunun yanında diğer bir nedenin ise kız çocuklarının büyük çoğunluğun (%63,2) aile şirketinde çalışmadan daha önce farklı sektörlerde çalıştığı belirtilmiştir. Aile şirketleri dışında daha önce farklı iş deneyimine sahip olan katılımcılar, banka, otomotiv, çimento, mobilya, gıda gibi sektörler ve şirketlerin muhasebe-finance departmanlarında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.3.Kız Çocukların Aile Şirketlerinde Bulunduğu Pozisyon Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Finans-Muhasebe	8	42,1
Yönetici	7	36,8
İş geliştirme uzmanı	2	10,5
Daire dekoru ve satışı	1	5,3
Müdür	1	5,3
Toplam	19	100

Çalışmaya katılan kız çocukların şirkette bulunduğu pozisyon Tablo5.3'te verilmiştir. Bu tabloyu incelediğimizde büyük çoğunluğun (%42,1) finans-muhasebe bölümünde çalıştığı görülecektir. Aile işletmelerinde kız çocukları daha çok finans-muhasebe bölümünde olmakla beraber hemen arkasından gelen ikinci büyük çoğunluğun (%36,8) yöneticilik pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4. Aile Şirketlerine Katılma Kararlarına ilişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde (%)
Baba isteği	6	31,6
Kişisel karar	11	57,9
Ortak karar	2	10,5
Toplam	19	100

Tablo 5.4'te katılımcıların büyük çoğunluğunun (%57,9) aile işletmesinde kendi kişisel kararlarıyla katıldıklarının dağılımı gösterilmiştir. Katılımcıların %31,6'nın babasının isteği üzerine katıldığı görülmektedir.

5.2. Aile Şirketlerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Bulgular

Bu bölümde çalışmaya katılan ve değerlendirmeye uygun görülen yapılandırılmış görüşme formlarındaki veriler analiz edilmiş ve araştırma örnekleminde aile işletmelerine ilişkin şirketin hukuki statüsü, ortak sayısı, çalışan sayısı, çalışan aile üyesi sayısı, şirkette çalışan aile üyesi kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı sektörler, kız çocukların yüzde kaç hisseye sahip oldukları, şirketin ana faaliyet alanı ve kaç yılında kurulduğuna ilişkin cevapların analizleri sonucuna göre elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir. Katılımcılara şirketlerinin hukuki yapısı sorulmuş alınan cevapların dağılımına Tablo 5.5'te yer verilmiştir. Tablo 5.6'da katılımcılara ortak yapısı sorularak alınan cevaplar aile üyesi olan ve aile üyesi olmayanlar olarak iki kategoriye ayrılmış, aralıklardaki firma sayısı frekans ve yüzde dağılımı olarak verilmiştir. Şirkette çalışan sayılarının yüzde ve frekans olarak dağılımı Tablo 5.7'de bulunmaktadır. Kız çocuklarına şirkette çalışan aile üyesi sayısının kaç kişi aralığında olduğu ve kadın-erkek olmak üzere iki kategoride kaç kişi istihdam ettiği sorulmuş ve alınan cevapların dağılımı Tablo5.8'de gösterilmiştir. Tablo 5.9'da katılımcıların

şirkette aile üyesi kadın çalışanlarınızı ağırlıklı olarak hangi işletme fonksiyonunda çalıştığı sorusuna verdikleri cevaplara göre dağılımı gösterilmiştir. Şirkette çalışan kız çocuklarının şirketteki hisselerine ilişkin cevapların dağılımı Tablo 5.10 verilmiştir. Çalışmaya katılanlara aile şirketlerinde ki ortak yapısına ilişkin soru sorulmuş ve seçeneklerden birinin veya birkaçının işaretlenmesi istenmiş alınan cevapların dağılımı Tablo 5.11’de gösterilmiştir. Aile şirketinin ana faaliyet alanının sorulduğu katılımcıların vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 5.12’de gösterilmiştir. Katılımcılara şirketinin kaç yılında kurulduğu sorulmuş, cevaplar tarih aralığı oluşturarak Tablo 5.13’te gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Aile Şirketlerinin Hukuki Statü Dağılımı

Hukuki statü		
	Frekans	Yüzde %
Anonim Şirket (A.Ş)	2	10
Ltd Şirket	16	80
Tek Şahıs İşletmesi	1	5
Kolektif	1	5
Toplam	20	100

Çalışmaya katılan, 20 aile şirketinin hukuki yapısı incelendiğinde büyük çoğunluğun (%80) limited şirket olduğu görülmektedir. Bu aile şirketlerinden birinin iki işletmeye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle toplam şirket sayımız 20’ye yükselmiştir.

Tablo 5.6. Aile Şirketlerinde Ortak Sayısı Dağılımı

Ortak Sayısı					
	Aile Üyesi Olan			Aile Üyesi Olmayan	
	Frekans	Yüzde %		Frekans	Yüzde %
1-2	9	47,4			
3-4	5	26,3		2	100
5 ve üzeri	5	26,3			
Toplam	19	100	Toplam	2	100

Çalışmaya katılan, 19 aile şirketinin ortak sayısı aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan şeklinde iki kategoriye ayrılmıştır. Aile üyesi olanların büyük çoğunluğunun (%47,4) 1-2 ortak sayısı aralığında olduğu gösterilmiştir. Aile üyesi olmayanların tamamının (%100) 3-4 ortak sayısı aralığında olduğu gösterilmiştir. 19 aile şirketinde sadece 2 işletmenin aile üyesi olmayan ortağı vardır.

Tablo 5.7. Aile Şirketlerinde Çalışan Sayısı Dağılımı

Aile Şirketlerinde Çalışan Sayısı						
	Firma sayısı		Kadın		Erkek	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
1-9	3	15,8	3	1,6	11	1,8
10-49	11	57,9	55	29,3	216	35,3
50-149	4	21,0	110	58,5	245	40,0
150 ve Üzeri	1	5,3	20	10,6	140	22,9
Toplam	19	100	188	100	612	100

Tablo 5.7’de görüşme yapılan aile şirketlerinde (11 şirkette %57,9) kadın çalışan sayısının yoğunluğunun 10-49 kişi çalıştıran şirketlerde olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan, 19 aile şirketinin çalışan sayısının yapısı sayısal ve cinsiyet olarak iki kategoride incelenmiştir. 19 aile şirketinin firma sayısı olarak bakıldığında büyük çoğunluğunun (%58,5) 50-149 çalışan sayısı aralığında olduğu görülmektedir. Firmaları cinsiyet açısından incelenecek olursa büyük çoğunluğun (%58,5) kadın çalışan olduğu gözlemlenmiştir. 150 çalışana sahip çok daha büyük firmalarda ise kadın yönetici sayısının sadece 1 kişi olduğunu görülmüştür.

Tablo 5.8. Aile Şirketlerinde Çalışan Aile Üyesi Sayısı Dağılımı

Aile Şirketlerinde Çalışan Aile Üyesi Sayısı						
			Kadın		Erken	
	Firma sayısı	Frekans	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
1 Kişi	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
2 Kişi	6	31,6	6	26,1	7	14,3
3 Kişi	7	36,8	11	47,8	8	16,3
4 ve Üzeri	6	31,6	6	26,1	34	69,4
Toplam	19	100	23	100	49	100

Çalışmaya katılan 19 aile şirketinde çalışan aile üyesi sayısı hem sayısal değer hem de cinsiyet olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. 19 aile şirketinin firma sayısı olarak büyük çoğunluğunun (%36,8) çalışan aile üyesi sayısı 3 kişidir. Şirkette çalışan aile üyesi çalışanları cinsiyet yapısı olarak incelemek olursak büyük çoğunluğun (%69,4) erkek olduğu görülmektedir. Bu tablodaki analizlerde aileden 3 kişinin çalıştığı aile şirketlerinde kadın çalışan sayısı fazladır. 4 aile üyesinin çalıştığı aile şirketinde ise çalışan kadın aile üyesi sayısının azaldığı görülmektedir. Cinsiyet olarak erkek egemen bir aile şirketini 4 ve üzeri aile üyesinin çalıştığı işletmelerde görülmektedir.

Tablo 5.9. Aile üyesi-Kadın Çalışanların Aile Şirketlerinde Çalıştıkları Departman Dağılımları

Çalıştıkları Departmanlar		
	Frekans	Yüzde %
Yönetim	9	20
Pazarlama	7	15,6
Üretim	1	2,2
Finans – Muhasebe	14	31,1
İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	8	17,8
Araştırma – Geliştirme	6	13,3
Toplam	45	100

Çalışmaya katılan, 19 aile şirketinde aile üyesi kadın çalışanların ağırlıklı olarak çalıştığı işletme fonksiyonu incelenecek olursa büyük çoğunluğun (%31,1) finans–muhasebe bölümünde çalıştığı Tablo 5.9’da gösterilmiştir. Yönetici konumunda çalışan kadın yöneticilerin %20 olduğu görülmektedir. Bu iki departmandan sonra diğer bir departman olan İKY’de %17,8 ile aile üyesi olan kadın çalışan olduğu gösterilmiştir. Tablo 5.9’da toplam frekansın 45 çıkmasının nedeni bazı kadın çalışanların birden fazla departmanda çalışmasıdır.

Tablo 5.10.Kız Çocukları Yöneticilerin Aile Şirketlerindeki Hisse Paylarının Dağılımı

Şirkette yüzde kaç hisseye sahip oldukları		
	Frekans	Yüzde %
% 10 ve daha az	4	21,1
% 21-30	6	31,6
% 41-50	2	10,5
% 61 ve daha fazla	1	5,3
Bilgi Vermedi	2	10,5
Hissesi Yok	4	21,0
Toplam	19	100

Katılımcıların sahip oldukları hisseleri yüzdesel olarak Tablo 5.10’da incelenecek olursa büyük çoğunluğun (%31,6) %21-30 aralığında hisseye sahip oldukları görülmektedir. Hiç hissesi olmadan ailesinin işletmesinde çalışan %21 iken %10’un altında hisseye sahip olanların ise %21,1 olduğu görülmüştür.

Tablo 5.11. Aile Şirketlerin Sahiplik Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Tek bir aile üyesindedir	2	10,5
Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır	12	63,2
Kardeş ortaklığıdır	2	10,5
Kuzenler ortaklığıdır.	1	5,3
Halka açık ortaklıktır	0	0
Diğer(Belirtiniz.)	2	10,5
Toplam	19	100

Çalışmaya katılan 19 aile şirketinin sahiplik yapısı incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%63,2) tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluştuğu görülmüştür. Çalışmaya katılan aile şirketlerinden sadece 2 şirketin yabancı ortak aldığı belirtilmiştir.

Tablo.5.12 Aile Şirketlerinin Ana Faaliyet Alanı Dağılımı

Faaliyet alanı		
	Frekans	Yüzde %
Tekstil	3	13,6
Plastik	1	4,5
Elektrik enerji	2	9,1
Gıda sanayi	4	18,2
Kimya sanayi	0	0
Ağaç sanayi	0	0
Petrol sanayi	1	4,5
Diğer	11(Toptancı market, kozmetik beyaz eşya mobilya, inşaat, pamuk circır fabrikası, ziraat, çiftçilik, aydınlatma sanayi, otomotiv, otomotiv yan sanayi, dayanıklı tüketim malları, inşaat)	50.0
Toplam	22	100

Çalışmaya katılan, 19 aile şirketinin çalıştığı ana faaliyet alanı incelendiğinde büyük çoğunluğun (%36,4) gıda sanayi sektöründe olduğu görülmüştür. Tablo 5.12’de toplam frekansın 22 çıkması bazı şirketlerin birden fazla alanda faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır. 19 aile şirketinin diğer faaliyet alanları ise; toptancı market, kozmetik, beyaz eşya, mobilya, inşaat, pamuk cırcır fabrikası, ziraat, çiftçilik, aydınlatma sanayi, otomotiv yan sanayi ve dayanıklı tüketim malları olduğu belirtilmiştir. Aile şirketinin çalıştığı ana faaliyet alanının fazla olmasının nedeni, bir ailenin birden fazla işletmeye sahip olmasıdır.

Tablo 5. 13. Aile Şirketlerinin Kuruluş Tarihi Dağılımı

Tarih aralığı arası	Firma sayısı	
	Frekans	Yüzde %
1920-1950 Yılları Arası	1	5,3
1951-1980 Yılları Arası	6	31,6
1981-2010 Yılları Arası	11	57,8
2011 ve üzeri	1	5,3
Toplam	19	100

Şirketlerin kuruluş dönemlerinin verileri yüzde olarak tabloda yansıtılmıştır. 1920 ve 1950 arasında sadece 1 aile şirketinin olduğu gözükmemektedir. 1951’den sonra aile şirketi sayısı artmıştır. 1981-2010 yılları arası en çok (%57,8) aile şirketinin kurulduğu yıl aralığı olduğu görülmektedir. Bu dönemde faaliyete başlayan şirket sayısı 11’dir

5.3. Aile Şirketlerine Katılım Konusuna İlişkin Görüşler

Bu bölümde çalışmaya katılan görüşmecilerin şirkete katılım nedenleri, katılım süreçleri, katılmaya karar verme-katılma yaşları ve aile şirketi olmanın avantaj ve dezavantajları konusuna istinaden vermiş oldukları cevapların analizi yapılmıştır. Çalışmaya katılan kız çocuklarına şirkete katılım kararlarının kendi tercihleri mi olduğu yoksa buna zorunlu mu kaldıkları sorulmuş; vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 5.14’te gösterilmiştir. Katılımcılarımızın “Şirkete katılmaya karar verdiğinizde kaç yaşındaydınız? Katıldığınızda kaç yaşındaydınız?” sorusuna verdikleri cevaplar birebir paylaşılmış, incelenmiş ve analiz edilerek Tablo 5.15’te dağılım olarak gösterilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcılarımıza aile şirketinde çalışan kız çocuk olarak aile şirketi

çalışanı olmanın avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri sorulmuş olup verilen cevaplar maddeleştirilerek Tablo 5.16’da belirtilmiştir.

Tablo 5.14. Kız Çocukların Aile Şirketlerine Katılma Nedenleri Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Zorunlu	3	15,8
Tercih	14	73,7
Ortak karar	2	10,5
Toplam	19	100

Yapmış olduğumuz birebir görüşmeler sonucunda tablo 5.14’teki dağılımın sonucu incelenmiş, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%73,7) aile şirketinde kendi kararları sonucunda işe başladıkları görülmüştür.

“Babama olan sevgi ve hayranlık benim bu şirkette katılmamın en büyük nedeniydi. Bunun yanında babamın çok yorularak eve dönmesi beni çok üzüyordu ve ona destek çıkmam gerektiğini düşündüm. Böylece 16 yaşında şirket de çalışmaya karar verdim ve 20 yaşında aktif olarak yönetime katıldım.” (28 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Babam ve ben ortak karar verdik.” (26 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 2,5 yıl, iş geliştirme uzmanı)

“Babamın isteği üzerine şuan ki pozisyonuma geldim.” (31 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 6 yıl, finans-muhasebe)

“ Babamın isteği ve aile bireyleriyle çalışmak için.” (34 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 7,5 yıl, Ön muhasebe)

“Başta babamın isteğiyle işleri geliştirmek amacıyla başladım daha sonra da şimdiki iş yerimi kurdum.” (28 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 6 yıl, Finans-muhasebe)

“Benden büyük çocuk yoktu ve şirkette babama yardımcı olmam gerekiyordu ve şirkete katıldım.” (24 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 6 yıl, finans-muhasebe)

“Babamın isteği üzerine katıldım.” (29 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 4 ay, finans- muhasebe)

“ Benden büyük çocuk yoktu, şirkete ve babama yardımcı olmam gerekiyordu.” (24 Yaşında , Lisans mezunu, Deneyimi 6 yıl, Oto kontrol, Finans)

“Ailemle beraber çalışmak. Buranın çalışana benim de işe ihtiyacım vardı.” (26 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 3 yıl, Yönetici)

“Mobilya konusunda tecrübeli olduğum için.” (30 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 3 yıl, Yönetici)

“Bankadan soğudum. Başka bir iş ararken babamın isteği üzerine ortak oldum.” (43 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, finans müdürü)

“Mecburiyet” (38 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 12 yıl, Yönetici)

“Erkek kardeşim olmadığı için katıldım.” (29 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 7 yıl, finans-muhasebe)

“Bu işi çok seviyorum. Babamı kaybettim ablama destek olmak için ve kendim istediğim için katıldım. Hep bu amaçla büyüdük.” (35 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Babamın işini devam ettirmek amacıyla başladım” (31 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 2 yıl, Yönetici)

“Babamın işini devam ettirmem gerekiyordu. Evlendiğim için de buradaki şubede çalışmaya karar verdim.” (27 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 yıl, Yönetici)

“Aile işletmesi ile ilgili tecrübe kazanmak ve iş deneyimine sahip olmak için şirkete katıldım.”(26Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 14 yıl, iş geliştirme koordinatörü)

“Bir aile şirketiniz varsa iş anlamında değerlendirmede elbette önceliği kendi işyerinize veriyorsunuz.” (27 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 3yıl,yönetici)

“Babamın isteği üzerine şirketimizde çalışmaya başladım.” (23 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 1 yıl, yönetici).

Katılımcıların vermiş oldukları cevapları incelendi,

- Şirkete katılım sebepleri; babaya duyulan sevgi, hayranlık ve destek; babalarının kızlarını yanında görmek istemesi, ailenin en büyük evladı olması, erkek kardeşinin olmaması, aileyle çalışmanın sunduğu rahatlık, bulundukları sektörde deneyimli olması gibi nedenler sıraladıkları görüldü. Verilen yanıtlarda baba ve kadın arasındaki ilişkinin iyi olduğu; katılımcıların soruya vermiş oldukları cevaplardan anlaşılabilmektedir.

Tablo 5.15. Kız Çocukların Aile Şirketlerine Karar ve Katılım Yaşları Arasında Yıl Farkı Dağılımı

Şirkete Katılmaya Karar Verme ve Katılım Yaşları Arasında Yıl Farkı Aralıkları	Frekans	Yüzde %
Aynı	12	63,2
1-3 yıl	1	5,3
4 ve daha fazla	6	31,5
Toplam		100

Genellikle katılımcıların büyük çoğunluğunun (%63,2) şirkette çalışmaya başladıkları yaş ile karar verdikleri yaş arasında çok bir yıl farkı oynamamaktadır. Katılımcıların 12 tanesinin karar ve katılım yaşı aynıdır. 1 ile 3 yıl arasında olanlar 1 kişidir. 4 yıl ve daha fazla fark olan kişi sayısı ise 6 kişidir. Bazı katılımcılarımızın ise küçüklüğünden bu yana hayalinin aile şirketinde çalışmak olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 5.16. Aile Şirketlerinde Çalışan Kız Çocuk Olarak Aile Şirketlerinde Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Yetki daha çok verildiği için tecrüben artıyor	Sorumluluk var yetki yok
Yönetici vasfının olması	Beklentiler fazla
Bulunduğun pozisyona kolayca gelebilmek	Güvensizlik
Mesai saatlerinin esnek olması	Nesil farkı
Aile olduğun için sorunları kolayca çözebilmek	Eve iş, işe ev taşınması. 24 saat beyin olarak çalışıyorsun.
Saygınlık duyulması	Mesai saatleri uzun, yıllık izin yok
İşin sahibi olma hissi	Kendi iş yerin olduğu için ekstra bir çaba gösterilmesi gerek
Kendin ve ailen için çalışmak	Sorumluluk diğer çalışanlardan daha fazla
Kendi fikirlerini gerçekleştirme imkânı var	İşi fazla sahiplenince yanlış anlaşılabilirsin
Diğer elemanlar daha içten ve çok yardımcı oluyorlar	Kuşak farkından dolayı fikir çatışması
Şirketi devam ettirmenin gururu	Kurumsallaşma zor
İşten çıkarılma riskin yok	“Patron kızı” bakış açısı
İşteki mutluluğunu babanla paylaşma gururu	İş yerinde aldığın kararın tüm aileyi etkilemesi
Sadece babandan emir alıyorsun	İş yerinde bir hata olduğunda direk sen suçlusun
Daha üst düzeyden insana daha kolay ulaşmak	Disiplin yok
Daha rahat ve verimli çalışma imkanı	Duygulardan etkileniyor
Kendi kararlarını kendin alıp uyguluyorsun	Karar alma mekanizması yavaş ilerliyor
Maddi açıdan daha güvendesin	Ücretlendirme
Patron kendin aileden biri	Yetkilendirme
Diğer çalışanlar seninle rekabete giremiyor	Baba ile fikir çatışması
İzin alma kaygısı yok	Önyargı

Verilen cevaplar incelendikten sonra Tablo5.6 oluşturulmuştur. Tablo 5.6’ya göre aile şirketinde çalışmanın avantajı olarak en çok öne çıkan konuların aile işletmesinin motive edici yönü, işin sahibi olmanın getirdiği özgürlük hissi, esnek çalışma saatleri, iş ve ekonomik güvence sağlamasıyken, dezavantajlar konusunda işe sahip olmanın getirdiği ağır sorumluluktan kaynaklanan stres, kurumsallaşmada

sıkıntılar, kuşak farkından doğan fikirlerin çatışmalarının getirdiği bunalım olarak özetlenmiştir.

5.4. Aile Şirketlerinde ki Aile İlişkileri'ne İlişkin Görüşler

Bu bölümde çalışmaya katılan görüşmecilerin aile ilişkileri konusunda “çalışmadan önce ve sonra şirket baba-kız evlat ilişkisinin tarifi, şirkette görev devralma sürecinin zorlukları, kardeşlerinin görev durumu ve kardeşleriyle iletişimleri” konusunda vermiş oldukları cevapların analizi yapılmıştır. Katılımcılara baba-kız ilişkisi şirkette çalışmaya başladıktan sonra değişti mi sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 5.17’de verilmiştir. Kız çocuklarına şirkette çalışmaya başlamadan önce ve sonraki dönemler için baba-kız evlat ilişkisinin tarifi yapar mısınız diye sorulmuş vermiş oldukları cevaplar birebir paylaşılmış ve genel bir yorumla yapılmıştır. Katılımcılara şirkette anne veya babadan görev alma konusunda zorluk yaşadılar mı konusunda vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 5.18’de gösterilmiştir. Katılımcılara kardeşlerinin aile şirketinde görev alıp almadığı sorulmuş vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 5.19’da verilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve neden şu an aktif görev almadıklarına yönelik verilen cevaplar yorumlanmıştır. Kız çocuklarına kardeşleriyle problem yaşayıp yaşamadıkları sorulmuş verilen cevapların dağılımı Tablo 5.20’de gösterilmiştir.

Tablo 5.17. Aile Şirketlerinde Çalışma Sürecinde Baba-Kız Evlat İlişkisine ilişkin Değişim Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
İlişki Değişti	12	63,2
Olumlu	10	%83,3
Olumsuz	2	% 16,7
İlişki Değişmedi	7	36,8
Toplam	19	100

Çalışmaya katılan aile şirketlerindeki kız evlatların büyük çoğunluğunun (%63,2) ilişkinin değiştiği ve bunun büyük çoğunluğunun (%83,3) olumlu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %36,8’i ise baba ile aralarındaki ilişkide herhangi bir değişimin olmadığını belirtmiştir.

**Katılımcıların aile şirketlerinde çalışmadan önce ve sonraki dönemleri için
Aile- şirket sahibi- kız evlat ilişkisinin tarifi konusuna ilişkin görüşleri;**

“Patron-işçi ilişkimiz var. Evde iş, iş de ev yok.” (28 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Evde baba-kız ilişkisi içerindeyiz, iş de iş arkadaşı çerçevesinde içinde yaşıyoruz. Bazen insanların psikolojisine göre de değişiyor.” (26 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 2,5 yıl, iş geliştirme uzmanı)

“Baba – kız ilişkimiz resmidir.” (31 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, finans-muhasebe)

“Patron-işçi ilişkisi, Gazi bey Gülsen hanım.” (34 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 7,5 yıl, Ön muhasebe)

“Baba evlat rolü unutuluyor.” (28 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 3 yıl, Finans-muhasebe)

“Çalışmaya başlamadan önce sadece duygusal bir bağ vardı. Çalışmaya başladıktan sonra şuan ki sohbetler de iş ilişkileri var. Babam artık bana çalışma arkadaşı olarak bakıyor.” (29 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 ay, Finans-muhasebe)

“Babam yumuşak bir karaktere sahip fakat iş hayatında tanıyınca çok disiplinli bir adam olduğunu anladım. İlişkimiz patron-çalışan ilişkisine dönüştü.” (24 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, oto kontrol, finans)

“Babamla ilişkimiz her yönden giderek yönlerini keşfederek değişiyor.” (26 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 3 yıl, Yönetici)

“Babam benim başarıımı gördükçe babam işten kendini çekiyor. Benim iş yerindeki konumum babamdan fazla.”(30 Yaşında, Lisans Mezunu, deneyimi 3 yıl, yönetici)

“Babam şirket ortağı değil 4 kardeş yönetiyoruz. Belki şuan ilişkiler daha iyi oldu.” (43 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, finans müdürü)

“Aynı ilişkimiz değişmedi. Çalışan az olduğu için aynı samimiyetle devam ediyor. Ancak 24 saat iş konuşabiliyorsun. Eve gidince iş devam ediyor.” (38 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 12 yıl, Yönetici)

“Saygı ve sevgi arttı. Eskiden babama kızdığım bazı konulara artık kızmıyorum çünkü onu anlıyorum. Artık birbirimize daha bağlıyız.” (29 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 7 yıl, finans-muhasebe)

“Babam vefat etti. Amcamdan işi öğrendim. 13 yıldır her gün bir şeyler öğreniyorum. Amcamdan çok çekiniyorum arayınca ayakta konuşuyorum. Amca yeğenin ilişkisi değişiyor. Paylaşımlar artıyor.” (35 Yaşında, Lisans mezunu, 14 yıl, Yönetici)

“Olur diye korkuyordum ama olmadı. Hatta daha iyi paylaşımlarımız oldu.” (31 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 2 yıl, yönetici)

“Olumlu oldu. Ben başta ciddiyetsiz çalıştım sonra babam kızdı ve daha ciddi çalışmaya yöneldim. Babam zor bir patron işi iyi yaparsan iyisin kötü yaparsan kötüsün.” (27 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 yıl, yönetici)

“Baba- kız evlat ilişkisi çalışmaya başlamadan önce çok yakınken sonra fikir çatışmaları sebebiyle zedelenebilmektedir.” (26 Yaşında, yüksek lisans öğrencisi, deneyimi 12 yıl)

“Eğer bir erkek evlat iseniz ve aile şirketiniz var ise %90 sizin yolunuz o şirkete doğru zaten çizilmiştir. Ancak kız evlat iseniz, bu size bağlıdır. Tercihiniz aile şirketi olursa bence yüksek oranda şirket sahibi baba ise etkili olacak ve baba-kız ilişkisi sizi olumlu yönde yönlendirecekti.” (27 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 3 yıl)

“Babam benden çok şey bekliyor. Önceden böyle değildi. İşe gitmediği günler benim kesinlikle iş yerinde olmamı istiyor.” (23 yaşında, lisans mezunu, deneyimi yok.)

“Çok değişen bir şey olmadı. Şirkette çalışmadan önce ve şirkette çalışmadan sonra ilişkiler hep aynı düzeyde oldu.” (32 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 8 yıl)

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendi;

- Genel olarak katılımcılar; baba-kız evlat ilişkilerinin değişmediğini, evde ev, iş de iş ilişkisi içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Ancak bazı katılımcılar ruh hallerine göre bu durumun değiştiğini eve iş, işe ev taşıdıklarını belirtmiştir. Katılımcılar baba-kız evlat rolünün unutulduğunu ve ilişkilerin resmileştiğini belirtilmiştir. Babalarının kendilerinden çok büyük beklentisi olduğunu söylemiş ve bu nedenle babalarıyla fikir çatışmalarının olduğunu ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise ilişkilerinin olumlu yönde geliştiğini, babalarının kendilerine

güveninin arttığını ve aralarındaki saygı-sevginin çoğaldığını belirtmiştir. Bazı katılımcıların ilişkilerinin ise değişmediği görülmektedir.

Tablo 5.18. Kız Çocuklarının Görev Devralma Sürecinde Zorluk Yaşanma Durumu Dağılımı

Görev devralırken		
	Frekans	Yüzde %
Zorluk yaşandı	8	42,1
Zorluk yaşanmadı	11	57,9
Toplam	19	100

Katılımcıların %57,9'u zorluk yaşamadığını belirtmiştir. Katılımcıların cevapları incelendiğinde 11 katılımcı tamamen görevi devralmadıklarını belirtmiş ancak problem yaşamayacakları yönünde cevaplar vermişlerdir. 8 katılımcı ise görevlerini devralmış ve zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.19. Kardeşlerin Aile şirketlerinde Çalışma Durumu Dağılımı

Aile Şirketinde Kardeşin Çalışma Durumu		
	Frekans	Yüzde %
Kardeşi görev alan firma sayısı	12	63,2
Kardeşi görev almayan firma sayısı	7	36,8
Toplam	19	100

Çalışmaya katılan katılımcıların aile şirketinde kardeşi görev alan firma sayısının 12, yüzdesinin %63,2 olduğu görülmektedir. Aile şirketinde kardeşin görev almadığı firma sayısının 7 olduğu görülmektedir.

Tablo 5.20. Kız Çocukların Kardeşleriyle İlişki Durumu Dağılımı

Kardeşlerle İlişkide		
	Frekans	Yüzde %
Problem yaşayan	3	15,8
Problem yaşamayan	16	84,2
Toplam	19	100

Aile şirketinde çalışan kız çocukların kardeşleriyle arasında ilişki durumu ile ilgili toplanan veriler incelendiğinde büyük çoğunluğun (%84,2) problem yaşamadığı görülmektedir.

5.5. Aile Şirketlerindeki İş İlişkilerine İlişkin Görüşler

Bu bölümde katılımcıların şirkette çalışmaya başladıktan sonra iş ilişkileri, aileden olmayan üyelerin yaklaşımı, müşteri, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişki durumu konusunda vermiş oldukları cevapların analizi yapılmıştır. Kız çocuklarına şirkette çalışmaya başladıkları zaman aileden olmayan üyelerin kendilerine yaklaşımının nasıl olduğu sorulmuş vermiş oldukları cevaplar birebir paylaşılmış ve yorumlanmıştır. Aynı zamanda katılımcıların vermiş oldukları cevapları “değişti iyi, kötü” ve “değişmedi” şeklinde kategorilere ayırarak dağılımı Tablo 5.21’de verilmiştir. Katılımcılara “Siz şirkette çalışmaya başladığınız zaman müşterilerle, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkiniz nasıl oldu? Hiç ayrımcılığa uğradınız mı? Rahatsız edici-mobbing tecrübeniz oldu mu-oluyor mu?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar birebir paylaşılmış olup aynı zamanda cevaplar yorumlanmış ve problem yaşayıp yaşamadıklarına ilişkin yanıtların dağılımı Tablo 5.22’de verilmiştir.

Tablo 5.21. Kız Çocukların Çalışmaya Başladığı Zaman Aileden Olmayan Şirket Üyeleriyle İlişkilerinde ki Değişim Dağılımı

Aileden Olmayan Şirket Üyeleriyle İlişkiler		
	Frekans	Yüzde %
Değişti iyi	12	63,2
Değişti kötü	5	26,3
Değişmedi	2	10,5
Toplam	19	100

Katılımcıların şirkette çalışmaya başladıkları zaman aileden olmayan üyelerin kendilerine olan tavırlarında farklılıklar olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%63,2) bu durumun iyi olduğunu belirtmiştir. Kötü yönde değiştiğini ifade edenlerin payı %26,3'tür. Tablo 5.21'de ilişkilerin çalışmaya başladıktan sonra değişmemesi oranı da %10,5 olarak gösterilmiştir.

Katılımcıların aile şirketlerinde çalışmaya başladıktan sonraki dönem için aileden olmayan üyelerin kendilerine olan tavırları konusuna ilişkin görüşleri;

“Sıkıntı yaşadım. Önceleri onlara ağabey diyordum sonra onların müdürü oldum ve ilişkiler değişti.” (28 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Liseden bu yana aynı şirkette çalıştığım için herhangi bir problem yaşamadım” (26 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 2,5 yıl, iş geliştirme uzmanı)

“Kafalara yazılmış bir patron kızı ibaresi vardı. İlişkilere zarar vermeyecek şekilde tartışmalar yasandı. İnsanların tanıma aşamam 1 yıl sürdü ve sonuçta onlar beni tanıyınca ilişkiler düzeldi” (31 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, finans-muhasebe)

“Herkes sevindi, takdir gördüm kötü bir tepkiyle hiç karşılaşmadım” (34 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 7,5 yıl, Ön muhasebe)

“Büyük sorunlar oluyor. Onları sizden önceki kuşak getirdi. Geleneksel bir yapıdan farklı bir yapıyı değişimde zorluyor ilişkilerimizi. İş hayatına girmeden sadece patron kızı ama işin içine girince iş ciddiye biniyor. iş yerinde var olanlar tecrübeli ve başlarına birden sen geliyorsun o yerin onları hakkı olduğunu düşünüyorlar.” (28 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 3 yıl, Finans-muhasebe)

“En başta patron kızı tepkisi oldu. Zamanla bu fikri değiştireceğimi düşünüyorum” (29 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 ay, Finans-muhasebe)

“Hepsi çok seviyor ve sayıyorlar. Gerçek mi yoksa patron kızı olduğum için mi bilemiyorum” (24 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, oto kontrol, finans)

“Maddi gücünü gördükçe fark ediyorlar çalıştığımı. İşi düzenli yapınca yatırımların olumlu dönüşler alıyor. Maddi gücün artıyor.” (26 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 3 yıl, Yönetici)

“İlk başta çalışanlar benden çekindi tedirgin oldular ama şuan çalışanlarla aile gibiyiz. Bu yüzden tedirginlik bitti.” (30 Yaşında, Lisans Mezunu, deneyimi 3 yıl, yönetici)

“Çabuk benimsediler sıkıntı yaşamadım.” (43 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, finans müdürü)

“Olumlu oldu.” (38yaşında, lisans mezunu, deneyimi 12 yıl, Yönetici)

“Şirkettekilerin kabullenmesi zor oldu. Patron kızı düşüncesi vardı. Ama kabullendiler. Şirket dışında da babamın arkadaşları herkes destekledi.” (29 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 7 yıl, finans-muhasebe)

“Çalışanların bayan olmasının bu sektörde avantajı var. Problemlerle karşılaşmadım, bütün kuzenler bu şirkette çalışıyor. Birbirimizin çalışma sitiline karışmıyoruz.” (35 Yaşında, Lisans mezunu, deneyimi 14 yıl, Yönetici)

“Takdirle baktılar. İyi ki de yaptınız diye övgüler aldık. Ancak şirkette çalışan insanlar çocukluğumdan beri tanıdığı için bocaladılar ama düzeldiler” (31 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 2 yıl, yönetici)

”Personelden patron kızı mantalitesi hissettiğim kişiler oldu. Onları takmayıp belli bir seviyede hem arkadaş gibi hem de resmi davrandım çalışanlara. Onlara işlerinde bile yardım ediyorum ama yine patron fobisi değişmeyebiliyor” (27 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, Yönetici)

“Diğer şirket çalışanları her zaman ayrıcalık gösterdiler. Normal bir çalışan gibi muamele görmedim ancak kendimi hep normal bir çalışan olarak gördüm.” (26 Yaşında, yüksek lisans öğrencisi, deneyimi 12 yıl)

“Bu süreç bende uzun yıllara yayıldığı için pek tepki (olumlu veya olumsuz) görmedim. Ama şuanda elbette şirkette olduğum ve destek olduğum için mutlular.” (27 yaşında ,lisans mezunu, deneyimi 3 yıl)

“Farklı bir yaklaşım olmadı.” (23 yaşında, lisans mezunu, deneyimi yok.)

“Çok bişey değişmedi.” (32 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 8 yıl)

Katılımcılar vermiş oldukları cevaplar incelendi;

- Kız çocuklarını işletmede aileden olmayan üyelerin kendilerini ön yargılarla karşılamakta olduklarını, onu patronun kızı kategorisinde görüp ciddiye almadıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, sektörlere göre farklı ve olumsuz bazı tavırlar bulunsa da zaman içinde olumlu bir kabulleniş olduğunu belirtilmiştir.

5.5.1. Siz şirkette çalışmaya başladığınız zaman müşterilerle, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkiniz nasıl oldu? Hiç ayrımcılığa uğradınız mı? Rahatsız edici-mobbing tecrübeniz oldu mu-oluyor mu? Sorularına İlişkin Görüşler, Dağılım ve Yorumlar

Katılımcıların aile şirketinde çalışmaya başladıklarında müşteriler, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkilerindeki değişim konusuna ilişkin görüşleri;

“İnsanlar babama saygı duyduğu için bana da ekstra saygı duyuldu.” (31 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 6 yıl, Muhasebe – Finans)

“Ait olduğum ailenin varlığından dolayı güzel tepkiler aldım.” (34 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 7,5 yıl, Ön Muhasebe)

“Muhatap olduğum insanların hepsi aile üyelerinden olduğu için bir problem yaşamadım.” (29 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 4 ay, Muhasebe - Finans)

“Başlangıçta kötü bir deneyimim oldu ama şuan satıcılarla bir sorunum yok.” (24 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 6 yıl, Oto kontrol, Finans- muhasebe)

“Oldu. Sanayi bölgesinde dökümcülerle çalıştığımız için çok kaba konuşuyorlardı ama alıştım. Başta müşteriler arayınca babamı istiyorlardı ama şuan alıştılar.” (26 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 3 yıl, Yönetici)

“Tecrübeli firmalara karşı ayrımcılığa uğradım.” (30 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 3 yıl, Yönetici)

“İşletme ve müşterilerle muhatap olmuyorum. Bankalarla çalışıyorum. Müşterilerle ödemeler konusunda kısmen görüşüyorum, problem yaşamadım.” (43Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, Finans - Muhasebe)

“Müşterilerle arama mesafe koyduğum için problem yaşamadım.” (38 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 12 yıl, Yönetici)

“Kadın deyip benimle muhatap olmadılar. Patron kızı diye saygı duydular. Kadınların kabul görmediği bir sektördeyim. Satıcılarla sorunum olmadı ama mal aldığımız firmalarla problem yaşadım.” (29 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 7 yıl, Finans - Muhasebe)

“Bu sektöre hâkim olduğum için problem yaşamadım.” (35 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 14 yıl, Yönetici)

“İlişkilerimi saygı çerçevesinde yürütüyorum. İletişimde başarılı bir kişiliğe sahip olduğum için hiç problem yaşamadım.” (31 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 2 yıl, Yönetici)

“Başlangıçta benim yerimde çalışan yöneticilik konumundaki halamı müşteriler soruyorlardı. Çünkü ona alışmışlardı. Ama şuana bana alıştılar. Şuan biz y kuşağı olduğumuz için karşımızdakilerde y kuşağı olduğu için disiplin yok.” (27 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, Yönetici)

“Ayrımcılığa uğradım. Aileden olduğum için müşteriler tarafından tercih edildim. Bazen bu yüzden zaman zaman iğneleyici sözlere maruz kaldım.” (26 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 12 yıl, İş Geliştirme Koordinatörü)

“İlişkiler de herhangi bir sorun yaşamadım. Aksine tedarikçiler için babam olmadığı zamanlarda ulaşılabilecek 2. kişi olarak destektim. Müşteriler aile bireyi olduğunuz için sanki firma senin daha ucuz versen olmaz mı tavrını takındığı zaman elbette benim ama bende bir çalışanım diyebildim. Ayrıca şirket içinde baba – abi değil isimle hitap ederek ve bunun gibi davranışlarla önüne geçtim. Rahatsızlık veya mobing yaşamadım.” (27 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 3 yıl)

“Babamı ikna edemeyince fiyat konusunda benimle halletmeye çalışan müşterilerin baskısı oldu ama daha farklı bir durum olmadı.” (23 yaşında, lisans mezunu, deneyimi yok.)

“Hepsi ile dengeyi çok güzel sağladığımı düşünüyorum. Alıcı ve satıcılarla kurduğum dengeyi kardeşlerim bile kuramazdı, çok sağlam sözleşmelere imza atıp, onlar üstünde tüm yaptırımımı kullanıyorum. Sektörden dolayı sadece doğudan gelen koyuncu tarzı tüccarlar bayanı muhatap almaya alışkın olmadıkları için babamın vakti olursa babamla görüştürürüm, yoksa ben görüşürüm. Zaten bayan olunca karşıdaki ağızlarını açıp iki kelimeyi zor bir araya getirirler. Kaba konuşmaya alışkın oldukları için kibarlaşmaya çalışırlar karşıdaki bayan olduğundan. Rahatsız edici tecrübeye gelince, içkili restoran, içki en düzgününü bile değiştirebilir. Ne kadar seçkin bir

müşteri kitlesi olsa da, çok nadir karşılaştığım bir olay, iltifatla yaklaşmaya çalışan kişiler illaki oluyor. Ama nezaketten ödün vermeden durumu kontrol altına almayı çok iyi biliyorum. Genelde mahcup hissedip özür dileyip gitmişlerdir.” (32 yasında, lisans mezunu, deneyimi 8 yıl)

Katılımcılar vermiş oldukları cevaplar incelendi,

- Müşterilerle, alıcı ve satıcı tedarikçilerle sorun yaşamayan katılımcılar genel olarak sahip oldukları aile bireyleri sayesinde daha çok saygı gördükleri, ilişkide bulundukları insanlar aile bireyi olduğu için iletişimin kolay olması, müşteri ve tedarikçilerle birebir ilişkiye girmedikleri, sektöre hakim oldukları, müşterilerle aralarına mesafe koydukları ve iletişimde başarılı oldukları için müşteriler, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkilerinde problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir.
- Müşterilerle, alıcı ve satıcı tedarikçilerle sorun yaşayan katılımcılar ise genel olarak işte deneyim sahibi olmadıkları için, çalıştıkları sektörde kadınların çalışması için uygun ortam olmayışı, diğer firmaların kendi firmalarından daha tecrübeli oluşu, kendinden önceki yöneticinin varlığını istemeleri ve kadın oldukları için muhatap almamaları gibi nedenlerden dolayı müşteriler, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkilerinde problem yaşadıklarını belirtmişlerdir.
- Katılımcılardan sonuç olarak belli bir adaptasyon sürecinin yaşandığını, bu sürecin sonunda da gerek aile içi ilişkilerde gerekse aile işletmesinde çalışan insanlar ya da müşterilere yadırganmış olsalar da zamanla normalleşmenin ve kabullenmenin olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5.22. Kız Çocuklarının Çalışma Hayatında Müşterilerle, Alıcı ve Satıcı tedarikçilerle ilişkilerinde Problem Yaşayıp-Yaşamama Durum Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Problem yaşandı	5	26,3
Problem yaşanmadı	14	73,7
Toplam	19	100

Katılımcıların şirkette çalışmaya başladıkları zaman müşterilerle, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkilerinde büyük çoğunluğun (%73,7) bir problem yaşamadığı görülmektedir.

5.6. Aile Şirketlerindeki İş ve Aile Arasındaki Çatışmaya İlişkin Görüşler

Bu bölümde çalışmaya katılan kız çocuklarının aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağlayabilme konusuna ilişkin vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 5.23'te gösterilmiştir. Çalışmaya katılan kız çocuklarından cevabı evet olanlara bunu nasıl sağladığı sorulmuş verilen cevaplar Tablo 5.24'te özetlenmiştir.

Tablo 5.23. Kız Çocukların Aile ve İş Yaşamı Arasında Dengeyi Sağladığına İnanma Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Sağlıyorum	10	52,6
Sağlamıyorum	3	15,8
Bazen sağlıyorum	6	31,6
Toplam	19	100

Çalışmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğunun (%52,6) aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağladıkları görülmektedir.

Tablo 5.24. Kız Çocukların Aile ve İş Yaşamında Denge Sağlanmaya Yönelik Görüşleri

Dengeyi sağlayanların verdikleri cevaplar	Dengeyi sağlamayanların verdikleri cevaplar
-Evde sadece ev iş de iş şeklinde yaşayarak -Babayı iş yerinde patron evde baba olarak görerek -İşteki gerginliği eve taşımayarak -Evde duygusal işte sert ruh haline bürünerek -Baskıcı davranmayarak -İş yerinde ayrılırken tüm sorunları orda unutarak -Anlayışlı davranarak -Güvenin fazla olmasıyla -Eşinin destek oluşuyla -Kararlar alınırken üçüncü bir gözü işin içine katarak	-İşe daha çok ağırlık verdikleri için -Eve işi taşıdıkları için -Profesyonel olmadıkları için -Aile ile çok iç içe olduğu için -Psikolojinin bozuk olduğu zamanlar

Kız çocukların aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağlamaya ilişkin sorulan soruya vermiş oldukları cevaplar incelenmiştir ve Tablo 5.24'te bu cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 5.24'e bakarak katılımcılarımızın büyük çoğunluğunun, “eve iş, işe evi taşımayarak” ve “gerektiği yerde sert, gerektiği yerde duygusal” davranarak, baskı olmadan anlayışlı davranarak, iş yerinden ayrılırken tüm problemleri orda bırakarak ve eşlerinin anlayışı sayesinde aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağladıkları görülmüştür. Dengeyi sağlayamama nedenlerini ise işe daha çok önem verdikleri, işe başladıklarında profesyonel olmayışları, aile ile çok içli dışlı oluşları ve eve iş taşımaları şeklinde belirtmişlerdir.

5.7. Aile Şirketlerinde Yetki - Devir Sürecine İlişkin Görüşler

Bu bölümde kız çocukların şirketteki yetki-devir sürecinde yaşadığı sorunların neler olduğu, yetki devrinde cinsiyet faktörünün etkisi, bir kadının bir erkekten daha mı çok çalışma konusundaki fikirleri ve kız çocukları olsa verecekleri tavsiyeler neler olurdu konusunda vermiş oldukları cevapların analizi yapılmıştır. Katılımcılara yetki devri sürecinde sorun yaşayıp yaşamadıkları sorulmuş cevapların dağılımı Tablo 5.25'te verilmiş olup cevapları birebir paylaşılmış ve incelenmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre Tablo 5.26'da şirkette yetkinin kimde olacağını değerlendirilmesinde cinsiyet faktörünün fark oluşturup oluşturmadığına dair görüşleri gösterilmektedir. Çalışmaya katılan kız çocuklara “İş dünyasında başarılı olabilmek için bir erkekten daha fazla çalışmak zorunda kaldığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 5.27'de görülmektedir. Tablo 5.28'de çalışmaya katılan kız çocuklarının, aile şirketinde görev alacak olan kızlara tavsiyeleri belirtilmiştir.

5.7.1. Aile Şirketlerinde Yetki Devri Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşler, Dağılım ve Yorumlar

Katılımcıların şirkette yetki devri sürecinde yaşadığı sorunlara ilişkin görüşleri,

“Sorumluluk var yetki yok.” (28 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Babam yokluktan geldiği için şirket onun kıymetlisi. Bazen yetki tamamen babamda bazen sadece beni kontrol ediyor. Ancak babama hak veriyorum. Departmanlaşma ve KOBİ’leşme olmalıdır.” (26 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 2,5 yıl, iş geliştirme uzmanı)

“Sorun yaşamadım. Başlangıçta babam ben tecrübesiz olduğum için yaptığı uyarılar zoruma gitmedi. Benim babam iyimserdir.” (31 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, finans-muhasebe)

“Sorun yaşamadım. Hata yaptığım zaman babam bilerek yapmadığımı anladığı için iyi tepkiler veriyor” (34 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 7,5 yıl, Ön muhasebe)

“Evet, kabullenememe oluyor. Babam o noktaya sıfırdan gelmiş. Size gelen görevi kabullenemiyor.” (28 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 3 yıl, Finans-muhasebe)

“Şuan sadece sorumluluk veriyor ama yetkim yok. Babamda bir tedirginlik var acaba bunu yapabilecek miyim gibi ...” (29 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 ay, Finans-muhasebe)

“Sorun yaşamadım.” (24 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, oto kontrol, finans)

“Önceleri müşteriler ödeme yapacakları zaman babamı istediler görüşme yaparken benim olmamdan şikâyet ettiler ama 1 yıl gibi bir süre yeni duruma alıştılar.” (26 Yaşında, Lisans Mezunu, deneyimi 3 yıl)

“İlk basta her şey babamın kontrolü altındaydı her şeyi kontrol ediyordu ancak 1-1,5 yıldır daha rahat artık çok fazla kontrol etmiyor.” (30 Yaşında, Lisans Mezunu, deneyimi 3 yıl, yönetici)

“İşe ilk olarak başladığımda bankalar müşteriler ödeme konusunda, görüşmelerde benimle görüşmek istemedi kabullenemediler ama bu durum uzun sürmedi.” (43 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, finans müdürü)

“Babam yetkiyi tamamen vermiyor. Kararı babam veriyor bende uyguluyorum.” (38 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 12 yıl. Yönetici)

“Güven çok önemli. Babam bana yetkisini devrettiğinde başaracağıma inanmadı. Ancak devredeceği aşamaya gelince yaşlandım korkusu oluşuyor.” (29 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 7 yıl, finans-muhasebe)

“15 seneden beri çalışan elemanım var. 20 senedir mağaza müdürümüz aynı ve çocukluğumu bilen birinin karşısında ben onu yönetiyor konumuna geçiyorum ona hazmederek geçtiğini göstermelisin. Bu yüzden her yer departmanda çalışdım. Her departmanı biliyor olmam çok iyi kendini işi öğretmenin üzerine çıkınca hep beraber olduğunu gösterme.” (35 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Sorun yaşamadım. Bu sektör bana yabancı olduğu için motive olmakta zorlandım sadece.” (31 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 2 yıl, yönetici)

“Belli olmayan bir çizgi var. Yetkilerimi zorluyorum. Babamdan yetki konusunda hep fikir alıyorum. Babamda yetkilerimi sorguluyor. Babam verici bir patrondur.” (27 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 yıl, yönetici)

“En önemli sorun, babanın ortaklarının olması. Yetki devrinde bu konu engel teşkil ediyor.” (26 Yaşında, yüksek lisans Öğrencisi, deneyimi 14 yıl)

“Eğer ailede birden çok erkek evlat var ise yetkinin hangisinde olacağı sorun yaratabilir. Tüm aile bireylerine yetki vermek karmaşa yaratabilir. Tam olarak cevaplayamayabilirim, çünkü tek erkek evlat olarak abim de yetki var. Erkek olarak diyorum, ayrımcılık ya da mal paylaşımı için asla değildir. Özellikle vurgulamak isterim.” (27 Yaşında, Lisans Mezun, Deneyimi 3 yıl)

“Yetki ve devirin tamamını almadığım için bir sorun yaşamadım.” (23 Yaşında, Lisans, Deneyimi 1 yıl)

“Yetki devrinde en büyük sorun, yetki verdiğiniz kişinin sizin gibi işi sahiplenmemesi ve hakkını veremediği için sorumlulukları yerine getiremediğini görmek. Sürekli arkasını toplamak bize daha çok zarar verdiğinden hiç yetki vermemeyi tercih ediyoruz.” (32 Yaşında, Lisans mezunu, Deneyimi 8 yıl)

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendi,

- Kız çocukları babalarından yetki alırken fazla sorun yaşamadıklarını ifade etmiş olsalar da baba-kız arasında yetki devrinin verilme aşamasının belirli bir güven sürecinden geçtiği görülmüştür.
- Babaların kızlarına yetkiyi onlar işi öğrenmedikçe vermedikleri gibi bazen de yetkilerini kısıtlı olarak vermekte olduğu tespit edilmiştir.
- Tam yetki teslimi olsa da görev teslimat sürecinde işi bilme ve iş yapabilme konusunda babanın güvenme sınırının aşılması gerektiği belirtilmiştir.

- Verdikleri cevaplar incelendiğinde sorun yaşamama nedenleri arasında daha yetkiyi almamış olmaları, paylaşımcı bir babaya sahip olmaları ve işe tamamen hakim oldukları için babalarının güvenini sağlayıp yetkiye kolaylıkla sahip olmaları görülmüştür.
- Katılımcılara göre yetki devri sürecinde ana sorunları toparlayacak olursak; sorumluluğun verildiği ama aynı oranda yetkinin verilmeyişi, departmanlaşmanın olmayışı, babaların şirketi çocuğu gibi görüp bırakmak istemeyişi, babaların çocukların tecrübesizliğinden dolayı onlara güvenmeyişi, işletme dışındaki insanların bu durumu kabullenemeyişi, babalarda yaşlandım korkusunun oluşması, babaların yetkileri sorgulaması, ortaklarının olması ve erkek evlatlara daha çok güvenmeleri şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Tablo 5.25. Kız Çocukların Yetki Devri Sürecinde Sorun Yaşanma Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Yetki devrinde sorun yaşamadı	11	57,9
Yetki devrinde sorun yaşadı	8	42,1
Toplam	19	100

Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%57,9) yetki devri sürecinde zorluk yaşamadığı görülmüştür.

Tablo 5.26. Yetkinin Kimde Olacağının Değerlendirilmesinde ve Belirlenmesinde Cinsiyetin Fark Oluşturma ya da Oluşturmama Durum Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet fark oluşturur	14	73,7
Cinsiyet fark oluşturmaz	4	21,0
Kararsız	1	5,3
Toplam	18	100

Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%73,7) yetkinin kimde olacağının değerlendirilmesinde ve belirlenmesinde cinsiyetin bir fark oluşturduğu görüşüne sahip oldukları görülmektedir.

5.7.2. İş dünyasında başarılı olabilmek için bir erkekten daha fazla çalışmak zorunda kaldığınızı düşünüyor musunuz? Sorularına İlişkin Dağılım ve Yorumlar

İş dünyasında başarılı olabilmek için bir erkekten daha fazla çalışmak zorunda kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşleri Tablo 5.27’de verilmiştir.

Tablo 5.27. Kız Çocukların İş Dünyasında Başarılı Olabilmek İçin Bir Erkekten Daha Fazla Çalışmak Zorunda Kaldığını veya Kalınmadığı Görüşüne İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde %
Evet , kalınıyor	10	52,6
Hayır, kalınmıyor	9	47,4
Toplam	19	100

Yapmış olduğumuz görüşmeler sonucunda katılımcılarımızın büyük çoğunluğunun (%52,6) iş dünyasında başarılı olabilmek için bir erkekten daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında bazı katılımcılar (%47,4) daha çok çalışmak zorunda kalmadıklarını ifade etmişlerdir.

5.7.3. Şirketlerde Çalışan Kız Çocuklarının Aile Şirketlerinde Çalışacak Olan Kız Çocuklarına Tavsiyelerine İlişkin Görüşler ve Yorumlar

Kız çocuklarına “İlerde aile şirketinde çalışacak olan kızlarınıza tavsiyeleriniz neler olur?” diye sorulmuş verilen cevaplar maddeleştirilerek tablo 5.28’de yer verilmiştir.

Tablo 5.28. Katılımcıların Aile Şirketlerinde Çalışacak Olan Kız Çocuklarına Tavsiyeleri

Kız çocukların aile şirketlerinde görev alacak kız çocuklarına önerileri
Kendine güvenli olmalı
İyi bir eğitim almalı
Kendi benliğini kazanmış olmalı
Kendi şirketinde çalışmadan önce kurumsal bir firmada staj yapmalı ve tecrübe kazanmalı
Hoşgörülü daha hümanist bir insan olmalı
Tecrübelerimden yararlanmalı
Duygusal olmamalı
Olaylara objektif bakmalı
Önceliğini unutmamalı
İş yerinde çıkınca her şeyi unutmamalı
Ön yargılı olmamalı
Sıfırdan başlayarak işi öğrenmeli
İnsanlara çabuk güvenmemeli
Her soruya cevap verebilecek şekilde donanımlı olmalı
Cinsiyeti kadın olduğu için kendini geri plana atmamalı
Her insanın seviyesine inebilmeli
İş yerindeki tüm departmanlarda staj yaparak belli bir tecrübe kazanmalı
Çalışanlara ve müşterilere hem güler yüzlü hem seviyeli olmalı
Zorluklara karşı kendini koruyabilmeli
Aceleci olmamalı, sabırlı olmalı
Eğitim hayatı bitinceye kadar aile şirketinde çalışmamalı

Kız çocukların cevapları incelendiğinde; öz güvenli olma, eğitim, tecrübe ve donanımlı olma kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Kız çocuklarına, iyi bir eğitim almış, kendine güvenen olan, insanlarla iletişimi başarılı, başka sektörlerde ve firmalarda çalışarak ön tecrübe sahibi olmaları gibi tavsiyelerin verildiği görülmüştür. Ev ve iş arasında dengeyi sağlamak için ikisini birbirine asla karıştırmamaları önerilmiştir.

5.8. Aile Şirketlerindeki Kız Çocukların Türkiye’deki Aile Şirketlerinde Üst Düzey Yönetici Konumunda Çalışan Kadın Yönetici Sayısı Yeterliği Konusuna İlişkin Görüşleri

Bu bölümde kız çocukların Türkiye’deki aile şirketlerinde üst düzey yönetici konumunda çalışan kadın yönetici sayısının yeterliliği konusuna ilişkin vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 5.29 Kız Çocuklarına Göre Türkiye’deki Aile Şirketlerinde Üst Düzey Yönetici Konumunda Çalışan Kadın Yönetici Sayısı Yeterliliği Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
Evet,yeterlidir	2	10,5
Hayır,yeterli değildir	17	89,5
Toplam	19	100

Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%89,5) Türkiye’deki aile şirketlerinde üst düzey yönetici konumunda çalışan kadın yönetici sayısı yeterli olmadığı görüşüne sahip oldukları görülmektedir.

5.9. Aile Şirketlerinde çalışan Kız Çocuklarına Göre Bir Kadının İş Hayatında Başarılı Olmasında Etkin Rol Oynayan Ana Yetkinlikler Konusuna İlişkin Görüşler

Bu bölümde çalışmaya katılan görüşmecilerin kadının iş hayatında başarılı olmasında etkin rol oynayan ana yetkinlikleri konusunda vermiş oldukları cevaplar Tablo 5.30’da yer almaktadır.

Tablo 5.30. Kız Çocuklarına Göre Kadınların İş Hayatında Başarılı Olmasında Etkin Rol Oynayan Ana Yetkinlikler

Eş, aile, anne ve babanın desteği olmalı
Kadın kendini güvende hissetmeli
Yetkinlik, istikrar, disiplin, sorumluluk bilinciyle öze, iş ve sosyal hayatı hepsini bir arada başarıyla götürebilmeli
Gözü açık ve çözüm odaklı olmalı
İyi bir eğitim almış olmalı
Kendine güvenli ve hırslı bir kişiliğe sahip olmalı
Disiplinli ve objektif olmalı
Kadının kendine olan güvensizlik hissini yok etmeli ve kendinden amin olmalı
Başarmak için hedefleri olmalı
Duygusal olmamalı ve rengini belli etmemeli
Huzurlu bir aile ortamı olmalı
Sorumluluğunun farkında olarak daha çok çalışmalı
Kendisini bir erkekle eşit görmeli
İnsanı yönetme kapasitesine sahip olmalı
Yeniliklere açık olmalı ve kendini geliştirmeli
Annelik duygusu gelişmiş olmalı
Otoriter olmalı
Aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağlamalı, her ikisine de yeterli vakit ayırabilmeli
Toplum içinde algıyı değiştirebilecek profesyonelliğe sahip olmalı
İfadeleri gücü daha yüksek olmalı, zamanı iyi yönetmeli, bir kaç işi bir arada yapabilmeli
Kararlı, girişken ve disiplinli olmalı

Katılımcıların cevapları Tablo 5.30’da verilmiştir. Bu cevaplar incelendiğinde aile ve aileden gelecek destek, öz güvenli olmak, eğitim ve sorumluluk bilinci gibi unsurların baskın olarak belirtilen ana yetkinlikler olduğu görülmüştür.

5.10. Aile Şirketlerinde Çalışan Aile Üyesi Kadınların Maruz Kaldıkları Sıkıntılar İlişkin Görüşler ve Yorumlar

Bu bölümde çalışmaya katılan görüşmecilerin aile şirketlerinde çalışan aile üyesi kadınların maruz kaldıkları sıkıntılara ilişkin vermiş oldukları cevapların analizi yapılmıştır.

Katılımcıların aile üyesi kadınların maruz kaldıkları sıkıntılara ilişkin görüşleri,

“Cinsiyet ayrımı var. Kadın erkek eşitsizliği var. Kadın egemen olmayan bir sektörde çalışıldığım için istenmeyen şeylere maruz kaldım.” (28 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Şirkette kendimi yönetici olarak kabul ettirmek zor oluyor. Babadan sonra başa senin geleceğin konusunda abiyle eşit gözükmeyebiliyorsun ve aile büyüklerine bu durumu kabullendirmek çok zor.” (26 Yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 2,5 yıl, iş geliştirme uzmanı)

“Yapıştırılan etiket; patron kızı, patron eşi en başta herkes tarafından bu yargılar oluşuyor sonra bunu atlatmak için çok büyük emekler gerekiyor.” (31 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, finans-muhasebe)

“Çok fazla mesai saati çalışması ama şuan böyle bir problemim yok.” (34 Yaşında, Lisans mezunu, deneyimi 7,5 yıl, Ön muhasebe)

“Ev iş hayatını dengede tutamıyorlar, eve yeterince zaman ayıramadığım düşüncesi başarısızlığa götürür. Ev hayatında başarı yoksa iş hayatında da başarı yoktur.” (28 yaşında, yüksek lisans mezunu, deneyimi 3 yıl, Finans-muhasebe)

“Sıkıntı yaşamadım çünkü ben sıcakkanlı bir insanım. Mesela ablam fevri olduğu için problem yaşıyor ama ben uysal olduğum için yaşamıyorum. İş yerimi sahiplenirsen bir sıkıntıya maruz kalınmayacağını düşünüyorum.” (29 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 ay, Finans-muhasebe)

“Sıkıntıyla karşılaşmadım.” (24 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 6 yıl, oto kontrol, finans)

“Problem yaşamadım.” (26 Yaşında, Lisans Mezunu, deneyimi 3 yıl)

“Yaşamadım. Ama çevremde gördüğüm kadarıyla erkekler bazı aile şirketlerinde daha baskın.” (30 Yaşında, Lisans Mezunu, deneyimi 3 yıl, yönetici)

“Biraz sözümü geçiremememe gibi bir sıkıntım var. Yeniliklere ön ayak olmak istiyorsun dinlemiyorlar. Kendi bildiklerini okuyorlar, geleneksel bakış açısına sahipler, örneğin finans konusunda değişiklik yapmak istiyorum kabul etmiyorlar.” (43 Yaşında, Yüksek lisans mezunu, Deneyimi 4 yıl, finans müdürü)

“Sıkıntı yaşamadım. Bilmiyorum.” (38 yaşında, lisans mezunu, deneyimi 12 yıl. Yönetici)

“Kendilerini kabul ettirmeleri zor. Birden fazla ortak var ise onunda erkek çocuğu var ise onlar tercih edilebiliyor. Ama ben yaşamadım babam Merve kız demedi her ortama soktu.” (29 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 7 yıl, finans-muhasebe)

“Başıma gelmediği için bilmiyorum” (35 Yaşında, lisans mezunu, Deneyimi 13 yıl, yönetici)

“Bu durum aile yapısına göre değiştiğini düşünüyorum.” (31 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 2 yıl, yönetici)

“Genele göre söyledim; ataerkil aile yapısı fikri, kadınlara karşı çocuğunu bir kenara atmışsın kariyer için vb cümleler kullanabiliyorlar, duygusal olarak kendini kötü hissediyorsun. Bu tür psikolojik baskılara maruz kalınabiliyor.” (27 Yaşında, lisans mezunu, deneyimi 4 yıl, yönetici)

“Cinsiyet ayrımcılığı, yetki devrinde yaşanan sıkıntılar, söz hakkı verilmesinde zaman zaman ikinci plana atılması gibi sıkıntılar yaşanabiliyor.” (26 Yaşında, yüksek lisans Öğrencisi, deneyimi 14 yıl)

“Fazla sıkıntı yaşamadım, belki de uzun yıllar olmadığı için. Sadece yorucu olabiliyor bazen.” (27 Yaşında, Lisans Mezunu, Deneyimi 3 yıl)

“Kadın olmak bir şirketin varisi olmaya engel gibi görünüyor ülkemizde benim tanıdığım babalar genelde oğullarına layık görüyor bizden bir devir öncesi için söylüyorum bunu.” (23 Yaşında, Lisans, Deneyimi 1 yıl)

“Sosyal hayatım yok denilecek kadar azaldı. Ama tamamen çalışma saatlerinden kaynaklı.” (32 Yaşında, Lisans mezunu. Deneyimi 8 yıl)

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendi,

- Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi kadınların maruz kaldıkları sıkıntılar arasında en baskın olanların; cinsiyet ayrımı, patron kızı olarak etiket verilmesi, mesai saatlerinin uzun olması, ev-iş yaşamı arasında dengeyi sağlayamamaları, ataerkil aile yapısından dolayı erkek evlatlara daha çok önem verilmesi, çalışanlara sözünü geçirememesi sıkıntısı, kendilerini kabul ettirememeleri ve sosyal hayatlarının kısıtlanması gibi sorunlar olduğu gözlemlenmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

6. DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Değerlendirme ve Sonuçlar:

Aile şirketleri en kısa şekliyle, toplumun en küçük birimi olan ailenin üyeleri tarafından oluşturulan ekonomik bir birlik ve girişim olarak tanımlanabilir. Aile şirketlerinin hem ulusal hem uluslararası ekonomik hayatta yeri ve önemi her geçen gün artmaktadır. Buna bağlı olarak da kadının iş hayatına katılımı ve aile şirketlerinde kız çocukları konusu gittikçe daha fazla gündeme gelmektedir.

Hemen her toplumda ve her iş kolunda farklı düzey ve nedenlerle olsa da kadınlar ayrımcılıkla, engellemelerle ve önyargılarla karşılaşmaktadırlar. Bununla birlikte kadının iş hayatına katılımına ve özellikle aile şirketlerinde kız evlada verilen değerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde arttığı da bir gerçektir.

Aile şirketlerinde kız çocuklarının karşılaştıkları sorunlardan olan “prenses sendromu” gibi gerek aile içinden gerekse toplumun bakışından kaynaklanan sıkıntılar bulunmaktadır. Bu sorunlar psikolojik olarak ele alınmıştır. Ancak bu konudaki araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Özellikle aile işletmelerinde kız çocuklarının prenses sendromu sorununun işletmeye yansıyan yüzüyle neden olduğu sıkıntılar çok fazla araştırılmamıştır.

Aile işletmelerinin potansiyellerini ve sürekliliğini arttırmak ve buna katkı sağlamak için kız çocuklarının ve onların işletmeye olan oryantasyon ve adaptasyonlarında yardımcı olacak tespitlerin yapılması önem arz etmektedir. Keza gelecekte aile işletmelerinde kız evladın yeri daha fazla olacağı için kadın veliahtları bekleyen sorunların bilimsel çalışmalarla irdelenmesi de göz önüne alınması gereken bir husustur.

Bu amaçla Adana bölgesindeki aile şirketlerinde kız çocukların konumunu ele alan çalışmamda kız çocuklarının karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik daha önce yapılmış kısıtlı sayıda çalışmalar detaylı şekilde incelenerek tespitlerin ortaya konması hedeflenmiştir. Özellikle Türkiye’de çok yeni bir çalışma alanı olduğunu söyleyebileceğimiz araştırma konumuz, bu yönüyle dezavantaja sahip olsa da, çalışmamızda daha sonraki çalışmalara katkı sağlayacak bulgulara ulaşılmıştır.

Ülkemizde ayrımcılık ve engellemelerle daha fazla karşılaşan kız çocuklarının kendi potansiyellerini gerçekleştirme imkanının sunulmasının aile işletmeleri ve çalışma hayatı üzerinden ekonomiye çok büyük bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla bu çalışma ile aile şirketlerindeki kız çocukların yaşadığı başta cinsel ayrımcılık, fırsat eşitsizliği, kız evlada karşı güvensizlik, kız evlatta oluşabilen öz güvensizlik, babanın ve annenin kızlarına karşı davranış dengesizliği ve prenses sendromu gibi sorunların nedenleriyle beraber ortaya konmasının gerekliliğini fark edilmektedir. Eğitim düzeyinin artması bu sorunları çözüme kavuşturmada önemli rol oynamaktadır.

Gerek Türkiye'nin geneli olsun gerek bu tezdeki yapılandırılmış görüşme formlarıyla sağlanan yerel bilgiler olsun hepsinin hemen hemen aynı bulgulara sahip olduğu, sorunun ve çözümün aslında benzer olduğu tespiti özellikle beşinci bölümde tablolar analiz edilirken belirtilmiştir. Sadece Türkiye'de değil aynı zamanda Hindistan ve Amerika'daki kız çocuklarıyla ilgili yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalarda tespit edilen bulgulara da yer verilmiştir. Bu ülkelerdeki sorun ve çözüm tespitleri de Adana ili üzerinde yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Cinsiyet ayrımcılığı hemen her toplumda az ya da çok görülmektedir. Fırsat eşitsizliği ve kız evlada karşı ön yargılı yaklaşım toplumsal geleneklere ve inançsal kültüre bağlı olarak farklılık gösterse de birçok noktada benzerlik göstermektedir.

Yurtdışında ve yurtdışında yapılan çalışmalarda kız çocuklarının ilerde karşılaşılabilecekleri sorunları aşmalarında temel noktaları tespit etmek hedeflenmiştir. Bu nedenle bu tez çalışmasında kız çocuklarının kendilerine olan güvenlerine destekçi olmak, anne ve babanın işlettiği aile işletmelerini, fabrika veya işletmeyi, ofisi daha çocuk yaşta görmesini ve buralardan geleceğe dönük hayaller kurmasını sağlayarak işletmeye olan gönül bağının ve sevgisinin artmasına katkı sağlamanın önemli olduğunun altı çizilmiştir.

Bu çalışma 01 Mart 2014 – 1 Mayıs 2014 tarihleri arasında Adana ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde farklı işletme fonksiyonlarında görev alan kız çocuklarının aile işletmelerinde karşılaştıkları sorunların tespitine yönelik yapılandırılmış görüşme formülleri uygulanmıştır. Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan kız çocukların sayısı tam olarak bilinmemekle beraber Adana'da faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan 30 kız çocuğuyla iletişime geçilmiş olmasına rağmen görüşme talebimizi olumlu yanıtlayan 19 kız evlat yönetici ile görüşülmüştür. Görüşmelerin sonrasında onlardan elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları;

Genel olarak kız çocukların iş yaşamındaki durumlarıyla ilgili algılar ile demografik değişkenler (medeni durum, eğitim durumu, yaş grupları, çalışma süresi) arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir.

Aile işletmelerinde görev alan kız çocuklarının yaş grupları, medeni durum değişkenleri, çalışma süresi ve kardeşler arasındaki yaş düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında kariyerlerine genç yaşta başladıkları görülmüştür. Kız çocuklarının geneli bekardır. Kardeşlerle yaş kıyaslanmasında ya ailedeki en küçük ya da en büyük kardeş oldukları görülmektedir. Yönetici olan kız evlatların hem ev hem de iş konusunda zorlandıklarının altı çizilirken ailede ortanca çocukların şirket yöneticiliğinde daha az iddialı oldukları görülmektedir.

Aile işletmelerinde görev alan kız çocuklarının kariyer gelişimi ile eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kız çocuklarının eğitim durumuna bakıldığında ya lisans ya da yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılar eğitim hayatına karar verirken bir çoğu kendi bireysel kararı sonucunda istediği üniversiteye ya da bölüme gitmiştir. Bu durum ailelerin eğitim konusunda kız çocuklarına demokratik bir yaklaşım olduğunu ve onlara güvenerek eğitim hayatlarına karışılmadığı söylenebilir.

Çalışmaya katılan kız çocuklarının yaş aralığının genç olması ve çalışmaya hayatına geç başlamış olmalarından dolayı aile şirketindeki iş tecrübeleri 2-5 yıl arasındadır. Ancak bunun yanında iş tecrübeleri uzun yıllar olanlar da vardır. İş tecrübelerinin az olmasının diğer bir nedeni ise kız çocuklarının büyük çoğunluğun aile şirketinde çalışmadan daha önce farklı sektörlerde çalışmış olmasıdır. Aile şirketi dışında daha önce farklı iş deneyimine sahip olan katılımcılar, banka, otomotiv, çimento, mobilya, gıda gibi sektörler ve şirketlerin muhasebe-finance departmanlarında çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Aileler bu duruma karşı çıkmamış bilhassa destek olmuşlardır.

Kız çocuklarının şirketlerinde görev aldıkları departmanlar arasında bir farklılık görülmemektedir. Çoğunlukla muhasebe-finance departmanında yönetici veya şirket yönetici olarak aile şirketinde ikame etmektedirler. Paranın sevk ve idaresi genel idarenin önünde gelmektedir. Babalar paranın sevk ve idaresi gibi son derece dikkat, sabır ve titizlik isteyen ve aynı zamanda çok önemli bir faktör olan güven meselesi dolayısıyla bu işe kız evlat aile üyelerini daha çok uygun görmektedirler. Aile şirketinde

alışan kız çocukları paranın yönetimi gibi önemli bir hususta kendilerine olan güvenin farkın olduklarını ancak onların mesleki tecrübeleri ve iş yapabilme konusunda da daha fazla desteklenmesi ve bu konuda da güvenin arttırılması gerektiği görüşündedirler.

Genel olarak aile şirketlerinin hukuki statülerinde ve ortak yapısında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Çalışmaya katılan aile şirketlerinin hukuki yapısının limited şirket olduğu görülmektedir. Çünkü aile şirketleri, tek kişinin yönetiminde daha monarşim bir görüntüye sahiptir. Bu sebeple aile şirketlerinin limited şirket yönetim şeklini seçmesi de mantıklı görünmektedir. Çalışmaya katılan aile şirketinin sahiplik yapısı incelenmiş olup şirketin ortaklarının tamamı aile üyelerinden olduğu ve 1-2 ortak sayısı aralığında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan aile şirketlerinden sadece 2 şirketin yabancı ortak aldığı belirtilmiştir. Bu bölgede aile işletmelerinin aile yesi dışında ortak almaya pek sıcak bakmadığını söyleyebilir. Çünkü aile şirketlerindeki yöneticilerin şirket yapısının bölüneceği korkusuyla ilgili algıları aile yesi olmayan ortak alımına izin vermemiştir.

Aile şirketlerin faaliyet sürelerine bakıldığında en eski aile şirketinin tarihi 1923'e kadar uzanmaktadır.

Aile şirketleri cinsiyet açısından incelenmiş olup büyük çoğunluğun kadın çalışan olduğu görünmektedir. 150 çalışana sahip çok daha büyük aile şirketlerinde ise kadın çalışanın sadece 1 kişi olduğunu görülmektedir. Ancak orta büyüklükteki şirketlerde ise kadın yönetici sayısının daha yoğunlukta olduğu sonucuna varılmaktadır.

Adana bölgesindeki aile şirketlerinin faaliyet alanlarına bakıldığında ağırlıklı sektörün gıda ve tekstil olduğu görülmektedir. Aile işletmelerini gıda ve tekstil sektörüne odaklanması Çukurova bölgesinin geniş tarım arazilerine sahip olması ve pamuk üretiminin fazla olmasından kaynaklandığını sylenabilir.

Bazı katılımcılarımızın ise küçüklüğünden bu yana hayalinin aile şirketinde çalışmak olduğunu ifade etmiştir. Bu durum zcan'ın Kadın Velihtlar adlı kitabında paylaşılan röportajlarda büyük aile işletmelerindeki kadın yöneticilerinin verdiği cevaplarla örtüşmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevapları göre şirkete katılım sebeplerini; babaya duyulan sevgi, hayranlık ve destek; babalarının kızlarını yanında görmek istemesi, ailenin en büyük evladı olması, erkek kardeşinin olmaması, aileyle çalışmanın sunduğu rahatlık, bulundukları sektörde deneyimli olması gibi cevaplar sıraladıkları görülmektedir.

Kız çocuklarının aile şirketinde çalışmayla ilgili olarak belirttiği avantajların başında: aile işletmesinin motive edici yönünün olduğu, işin sahibi olmanın getirdiği özgürlük hissi, esnek çalışma saatleri, iş ve ekonomik güvence sağlaması gelirken en büyük dezavantajlar olarak; işe sahip olmanın getirdiği ağır sorumluluktan kaynaklanan stres, kurumsallaşma da zorluklar, kuşak farkından doğan fikirlerin çatışmalarının getirdiği bunalım şeklinde bulgular tespit edilmiştir. Aile işletmesinde kız çocukların yaşadığı (Naqvi, 2011:282) avantaj ve dezavantajlara Naqvi’da Hindistanlı kadın yöneticilerin sıkıntılarını ele aldığı “Indian Journal of Gender Studies- 2011” (Cinsiyetle İlgili Hindistan’da ki Çalışmalar) adlı çalışmada değinmiş ve burada çıkan sonuçlarla paralel bulgular ortaya çıkmıştır. Vera ve Dean’in 2005’teki aile şirketlerinde kız çocukların yüzleştiği sıkıntıları konu alan çalışma da buradaki dezavantaj ile ilgili bulgulardan farklı olarak (Vera ve Dean, 2005:329), anne-kız arasındaki yaşanan gerilimlerin vurgusu da vardır.

Kız evlatların büyük bir kısmı şirkette çalışmaya başladıktan sonra baba-kız ilişkilerinin değiştiği ve bunun olumlu yönde olduğu belirtilmektedir. Katılımcılar bir kısmı baba kız evlat rolünün unutulduğunu ve ilişkilerin resmileştiğini ifade etmektedir. Bazı katılımcılar babalarının kendilerinden çok büyük beklentisi olduğunu ve bu nedenle babalarıyla fikir çatışmalarının olduğunu bazı ise bu durumun tam tersini yaşadığını baba ile ilişkilerinin olumlu yönde geliştiğini, kendilerine olan güvenin ve saygı-sevginin arttığını belirtmektedir.

Katılımcılar devralma sürecinde yaşanan sıkıntıların en büyük nedenini kurumsallaşmama, kuşak farkları ve aile anayasasının yazılmamış olması olarak sıraladılar. Çukurova bölgesinde yapılan araştırma sonuçları Fındıkçı’nın (2011: 26) belirttiği gibi kaygıların ve yersiz korkuların devir esnasında zorluk olarak yansıması konusunda destekler nitelikte cevaplar vermiştir.

Katılımcılar şirkette çalışmaya başladıkları zaman aileden olmayan üyelerin kendilerine olan tavırlarında farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Bunu konuda katılımcıların bazıları kız çocuklarını işletmede ön yargılarla karşıladıklarını, onu patronun kızı kategorisinde görüp ciddiye almadıklarını ifade etmektedir. Katılımcılar gerek aile içi ilişkilerde gerekse aile işletmesinde çalışan insanlar ya da çalıştığı müşteriler tarafından yadırganmış olsalar da belli bir adaptasyon sürecinin sonunda davranışlarda normalleşmenin ve kabullenmenin olduğunu belirtmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların büyük bir kısmının aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağladıkları görülmektedir. Katılımcılarımızın büyük çoğunluğunun, “eve iş, işe evi taşımayarak” ve “gerektiği yerde sert gerektiği yerde duygusal” davranarak, baskıcı olmadan anlayışlı olarak, iş yerinden ayrılırken tüm problemleri orda bırakarak ve eşlerinin anlayışı yardımı ile birlikte aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağladıkları görülmektedir. Dengeyi sağlayamama nedenlerini ise işe daha çok önem verdikleri, işe başladıklarında profesyonel olmayışları, aile ile çok iç içe oluşlarının ve eve iş taşıdıklarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Özetle bu tablonun bize anlattığı en temel veri yerine göre davranabilmeyi becerebilmek olduğunu söylenebilir. Özcan’ın Kadın Veliahtlar adlı kitabında ki röportajlarında kız çocuklarının sıkıntılarının başında ev ve iş denge sorunu gelmekte ve sorunların çözümünde benzer bakışın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%57,9)yetki devri sürecinde zorluk yaşadığı görülmektedir. Kız evlatlar şirket yönetiminde yetki verilmesi konusunda cinsiyetin önemli bir etken olduğuna ve başarılı olabilmek için erkeklere göre daha fazla çalışmak zorunda olduklarına inanmaktadırlar. Yetkinin kimde olacağının değerlendirilmesinde ve belirlenmesinde cinsiyetin bir fark oluşturduğu görüşüne sahip oldukları görülmektedir. Erkekler kadar başarılı olmak için bu ayrımcılık ortamında daha fazla çalışmak gerektiği düşünülmektedir. Neden olarak da ataerkil bir toplum yapısına sahip olunduğu için bu durumun toplumun baskısından kaynaklandığını ifade etmektedirler.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun Türkiye’deki aile şirketlerinde üst düzey yönetici konumunda çalışan kadın yönetici sayısı yeterli olmadığı görüşüne sahiptirler.

Kız çocukları kadın çalışanların başarılı olabilmesi için en çok ihtiyaç duyulan unsurları; aile ve aileden gelecek destek, öz güvenli olmak, eğitim ve sorumluluk bilinci sahip olmak şeklinde belirtmiştir. Bu tespitler Naqvi 2011’de Hindistan işkadınları üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Hindistan ve Türkiye ile kıyasta daha ileri özgür bir yaşam alanına sahip Amerikan toplumunda ise iş kadınının nasıl olması ve davranması gerektiğini Dean & Vera 2005’de kendi çalışmaları olan “Kadının Aile İşletmelerinde Veliaht Olarak Yüzleştiği Sıkıntılar”adlı araştırmasıyla da benzer yönler çöktür.

Kız çocukları aile şirketlerinde çalışan aile üyesi kadınların maruz kaldıkları sıkıntıları; cinsiyet ayrımı, patron kızı olarak etiket verilmesi, mesai saatlerinin uzun

olması, ev-iş yaşamı arasında dengeyi sağlayamamaları, ataerkil aile yapısından dolayı erkek evlatlara daha çok önem verilmesi, çalışanlara sözünü geçirememesi sıkıntısı, kendilerini kabul ettirememeleri ve sosyal hayatlarının kısıtlanması şeklinde ifade etmektedir.

Kız çocukların bu sorunlarla baş etme konusunda sundukları çözümlerin başında, aile ve iş yaşamı arasındaki hassas dengenin kurulması ve eve işletmeye ait sorunların taşınmaması gelmektedir. Yani iş yerine ait sorunların da eve taşınmaması başarılı bir aile yaşamı için gerekli görülmektedir.

Çalışma kapsamına giren kız çocuklarının ortak yanları azim, sabır, empati, çaba, fevri olmama gibi bir çok ortak yanları vardır. Kız çocuğu olmanın dezavantajları olsa da anne ve kadın olmanın avantajlarını sonuna kadar kullanan aile işletmelerindeki kız çocukları başarıyı yakalamaktadırlar. Devletler de kız çocukların ekonomide ki gücünü görmeye başlamış bulunmaktadır. Nitekim ülkemizde kız evlatların kendi işlerini kurmalarına yönelik olarak kadın girişimcilere seminer ve kurslar verilmekte ve onlara faizsiz kredi temin edilerek kendi iş yerlerini açmalarına imkân tanınmaktadır.

Adana ilindeki aile işletmelerinde görev alan kız çocuklarla yapılan görüşmelerde ulaşılan sonuç Özcan'ın yazmış olduğu "Kadın Velihtlar" adlı eserin içinde Türkiye genelinde başarısından söz ettirmiş kız çocuklarının aile şirketleri hakkında verdikleri yanıtlarla büyük oranda benzerlik içermektedir. Bununla birlikte Adana ilinde yapılan bu çalışmanın analizlerinde, kız çocukların kendilerine yönelik cinsiyet ayrımcılığı, erkek evlatlarla eşit yaklaşıma sahip olamadıkları, erkek evlatlara göre başarı için daha fazla efor sarf etmeleri gerektiği konusunda elde edilen bulgular Özcan'ın kitabına göre daha farklı bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Kız çocuklar kendi yaşadıkları sorunların farkındadırlar. Yaşadıkları tecrübeler sonucunda yeni kuşaklara yapıcı önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler;

- Kız evlatların öz güvenlerinin yıkılmasına sebebiyet verecek tutum ve davranışlardan gerek aile üyeleri gerekse şirket çalışanları kaçınılmalıdır.

- Kız evlatların başarısı için aile (ev) ve iş arasında hassas dengeyi korumak gerekmektedir. Dengenin sağlanmasında en önemli faktör ise kız evlatların evdeki sorunları işe, iş yerinde yaşadığı sorunları eve taşımaması, kendi aile üyelerinden bu konuda destek alabilmesidir.

- Kız evlatlar özellikle yetki devri esnasında sürecin sert geçeceği bilinciyle hareket etmelidir.

-Özellikle erkek egemen sektörlerde (Otomotiv, İnşaat, Makine sanayi) dikkatli olunmalı, müşteri ve satıcıların kadınlara yönelik önyargılı yaklaşımlarından etkilenilmemelidir.

Sonuç olarak; yapılan çalışmada aile şirketinde çalışan kız çocuklarının demografik özelliklerinden iş hayatında başarılı olmasında rol oynayan ana yetkinlikler olan konular incelenmiş verilen cevapların kişiye göre farklılaşabildiği görülmektedir. Kız çocuklar arasında aile şirketinde çalışma konusunda ortak değerlendirmeler olmakla birlikte birbirinden farklı düşünceler de mevcuttur. Bazı kız çocuklar iş yaşamında erkekler ve kadınlar arasında bir takım ayrımcı uygulamalar olduğunu belirtmekle birlikte bunun aksine hiçbir ayrımcı uygulamayla karşılaşmadığını belirten kız çocukları da bulunmaktadır. Bu durum toplumumuzda ve çalışma yaşamında kadınlara karşı bakış açısının zaman içerisinde olumlu yönde değiştiğini göstermektedir. Kadınların, toplumda yönetici olarak kabul görmeye başladığı anlaşılmaktadır. Toplumsal gelişim ve değişim kadınların konumunda da farklılıklar meydana getirmekte kadınlar yalnızca yönetilen değil yöneten rolünü de başarıyla üstlenmektedir.

6.2. Öneriler:

Çalışmaya ek olarak şu öneriler sunulabilir:

- Çalışma Adana ilinde bulunan aile işletmelerinde görev alan kız evlatlarla sınırlı olduğu için elde edilen bulguları Türkiye geneline aitmiş gibi genelleyemeyiz. Bu nedenle farklı örneklem grupları da dahil edilerek çalışmanın genişletilmesi halinde Türkiye’deki kız evlatların bulguları şu yönde ya da bu yönde diye belirtebiliriz.

- Çalışma kapsam süresi daha geniş tutularak daha fazla kişiye ulaşılabilir.

- Sosyal Medya (Facebook) üzerinden sayfa oluşturularak başka ülkelerdeki aile şirketlerinde görev alan kız çocuklarının sorunlarıyla ilgili görüş almak üzere anket formları oluşturulan blog grupları gönderilerek sorunların analizi daha global ölçekte analiz edilme imkanı doğabilir.

- Çalışma kapsamına giren kız evlatlardan geri bildirimler alınmak suretiyle aile işletmelerinde kız evlatların verim ve motivasyonuna katkı sağlayabilecek yöntemler geliştirilmesine katkıda bulunabilecek çalışmalar yapılabilir.

- Kız evlatların aile işletmelerindeki konumlarının ve sorunlarının daha fazla ortaya çıkarılabilmesi için konuyla ilgili araştırmalar yapılabilir.

- Kız çocuklarına göre aile şirketinde çalışmanın dezavantajına vardır. Bu dezavantajları azaltmaya yönelik ne kadar fazla çalışma yapılırsa kız çocuklarının korkuları azaltılarak verimliliğini o kadar artırılabilirler.

- Çalışma kapsamına giren aile şirketindeki kız çocukların geri bildirimleri sayesinde kız evlatların başarısı için aile (ev) ve iş arasında hassas dengeyi korumak gerektiği, bu dengeyi sağlayabilmek ve bu tür problemlerin ortadan kaldıracabilecek araştırmaların gerektiği söylenebilir.

- Yapılan çalışmaya farklı aile şirketlerindeki kız evlatlar dahil edilerek araştırma evreni genişletilebilir. Böylelikle diğer kız evlatların gözünde aile şirketinde aktif çalışma konusunda ki tutum ve davranış biçimleri incelenmiş olur.

- Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda farklı aile şirketinde çalışan aile üyesi olmayan kadın yönetici ve çalışanları aile şirketinde çalışmanın avantaj ve dezavantajı üzerinde çalışma yapılabilir.

- Bu türlü çalışmaların yaygınlaşması amacıyla ilgili bakanlıklardan araştırmaya destek istenebilir.

- Kız çocuğu ve kadın girişimcilerin rol çatışmasından kaynaklanan sorunlar tartışılıp çözüm önerileri getirilebilir.

- Aile şirketinde çalışan kız çocuklarının ve şirkette çalışanların arasındaki ilişkinin durumu, kıskançlık ve rekabet üzerine bir inceleme yapılabilir.

- Türk Aile şirketinde kadın profilini çıkarmaya yönelik Türkiye genelinde bir saha çalışması yapılabilir.

- Aile şirketlerinde kız çocukları başarısı ve yaşadığı çelişkiler üzerine araştırmalar yapılabilirler.

- Aile şirketinde yönetimde kuşak değişimi sırasında kız evlatların yeri üzerine çalışma yapılabilirler

- Son olarak farklı ülkelerden araştırmacılarla ortak çalışmalar yapılmak suretiyle daha genel-geçer bilgilere ulaşılabilir.

7. KAYNAKÇA

Kitaplar, Tezler, Makaleler, Bildiriler ve Raporlar:

- Ada, N. ve Kelgökmen, D. (2006). “Prenses sendromu: aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışı”. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 511-521.
- Akdoğan, A. (2000). “Aile İşletmelerin Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:16, Kayseri. s. 14,19,34,35
- Akdoğan, A. (2007). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma. Aile işletmelerinde kurumsallaşma. (Ed: Ş.Akdoğan), Kayseri: Üniversite ve Sanayi İşbirliği Vakfı, ss. 105-129.
- Akıngüç Günver,B., (2002). “Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği”, İstanbul Kültür Üniversitesi İKÜ Yayınevi.s.18-17
- Akıngüç, F. (2006). “İşletmelerde Aile Adının Sürdürülebilirliği”, 5. Aile İşletmeleri Kongresi(Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss.32-36.
- Akkaş, İ., (2013). “Kadın Yöneticilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye’deki Firmalar üzerine Bir Saha Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Gaziantep Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı.
- Alayoğlu, N, (2003). “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, MÜSİAD Yayınları Sayı:42, ss.14,18-24,31,40,41
- Allen , E.,Longowits , N.,S.,(2003) “Woman in Family –Owned Businesses”, Boston, MA: MassMutual & Center of Women's Leadership,Babson College,ss.1-20
- Alpkan,L.,Ergün,E.,Bulut,Ç.,Yılmaz, C.,(2005) “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, s.s.175-189
- Altan, Ö., Z., (1980). “Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunıyla Korunması”,E.T.T. A. Yayınları, Eskişehir.s.32
- Ankara Sanayi Odası, (2005),“Aile Şirketleri; Değişim Ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası Yayınları. Ankara.s.12
- Aterido, R. , Driemeier , M., H., (2011) ,“Whose Business Is It Anyway? Closing the gender gap in entrepreneurship in Sub-Sahoran Africa”, Springer Science+Business Media, LLC, 37. s.s.443–464

- Ateş, Ö., (2005). “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası Yayını,Yayın No:56. Ankara. s. 1,6,11,12.
- Auster ,C., (1996). “Sociology of Work, Concepts and Cases”, Pine Forp Press.s.359
- Aycan, Z., Eskin, M., Yavuz S. (2007). Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı, Sistem Yayıncılık, 2.baskı, İstanbul.s.s.
- Aydın, N.,(1984). “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim Organizasyon Sorunları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı, Eskişehir. s.13
- Barnes L. B. (1988). “Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons in company CEO’s.”, Family Business Review,1(1).s.9-21.
- Barutçigil, İ. (2002). İş hayatında kadın yönetici. İstanbul: Kariyer Yayınları.s.13,14 ss.19-25
- Başak, S. (2010). “Cinsiyet rolleri farklılaşması ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği:Kamu’da Sosyal Politika”,(12), s.s.29-35
- Başer, G. (2012). “Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkıları ve Rollerini Belirlemeye Yonelik Bir Araştırma”, 5. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 185-195
- Baykal A. N. (2004). “Mektuplarla Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar Ve Kızlar”. Sistem Yayıncılık:351(2) ,İstanbul.
- Becker,P.,Moen,P., (1999). “Scaling back: Dual eaner couples work-family strategies”, Journal of Marriage and the Family,61(4):995-1007
- Bedük A. (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği,” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(12), s.106-117
- Bilgin, N., (2007). “Sosyal psikoloji sözlüğü-kavramlar, yaklaşımlar”, Bağlam Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul.s.313
- Bourne, B.,B., (2009) .“Phenomenological Study Of Response To Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y, (Unpublished PhD Thesis), University Of Phoenix, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Phoenix Üniversitesi.s.6,7
- Bozyiğit,S., (2013), “Çocukların Çevre Bilinçli Tüketici Olarak Sosyalleşmesinde Annelerin Çocuk Yetiştirme Tutumlarının Rolü” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi,Adana.

- Bykbee T.,Karaylan D., elik A., (2002). “Kadın işgörenlerin Sorunlarına ilişkin G.Antep ve K.Maraş Tekstil işletmelerinde Yapılan Karslatrmalı Bir Aratırma“, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.s.191-192
- Cadbury, A., (2000). “Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's”, , Egon Zehnder International,New York, 1. Bask ,ABD.s.23
- Carlson, D.,S., Kacmar K.,M., and Willams L.,J.,(2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family confl ict, Journal of vocational behaviour, 56.s.s249-276
- Chien, W. (2002). The linkage between work and family; female’s employment patterns in three Chinese societies. Journal of Comparative Family Staudies 33(3):451-474
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., (1999).” Defining the Family Business by Behavior”,Entrepreneurship Theory and Practice, 23. Bask. s.19-39
- Churchill, Neil. C. and Kenneth J. Hatten (1987). “Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses”, American Journal of Small Business, Baylor University, ABD. ss.51-64
- Cole, P. M. (1997). “Women in family business”, Family Business Review,10(4).ss.353-371.
- Craig J., Lindsay, J.N. (2002). “ Incorporating The Family Dynamic Into The Entrepreneurship Process”, Journal of Small Business and Enterprise Development, 9(4), s.416-430.
- Curimbaba, F. (2002). The Dynamics of Women’s Roles as Family Business Managers. Family Business Review, 15(3), 239-252.
- ekin-Dalklı B, (2013). “Aile irketlerinde Kurumsallama – Pembe antal Kzn Hikayesi”, Carretta Kitapları, 1. Bask, İstanbul.
- elik, B., (2008). “Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar ve Dnce Stilleri Arasındaki İliki”,Yayınlanmam Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitusu, Eēitim Bilimleri Anabilim dalı Eēitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı , Tokat.
- Danes, S.M., Haberman, H.R. ve McTavish, D. (2005). Gendered Discourse about Family Business. Family Relations, 54(1), 116-130.

- Darman Manisalı,G., “Aile Şirketleri Kurumsallaşması”, El Kitabı CGS center,4. Baskı, İstanbul.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ. ve Çakır, A. (2006). Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sürecinde varisten beklenen özelliklerin belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine bir uygulama. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 162-173.
- Donckels, R. ve Frohlich, E. (1991). “Are family business really different? European experiences from STRATOS”, Family Business Review, 4(2), s. 149-160.
- Dökmen, Z. Y. (2010). “Toplumsal cinsiyet” (2.basım), Remzi Kitabevi,İstanbul.s.28,29
- Dumas, C., A., (1989), “Preparing the new CEO. Managing the father – daughter succession progress”, Family Business Review, 2(1), s.31-46
- Dumas, C., A., (1990), “Managing The Father-Daughter Succession Process”, Family Business Review, 3(2), s.169-181
- Dumas, C., A., (1992), “Integrating the daughter into famiy business management: Enterpreneurship theory and practice”, Family Business Review, 16(4) s.41
- Dumas, C., A., (1998), “Women’s pathways to participation and leadership in family-owned business”, Family Business Review, 11(3) s.219-228
- Duvendack, C.,M., (2010) Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians, Yayınlanmamış Doktora Tezi,Capella Üniversitesi.s.26,27
- Erdoğan, N. , Aile İşletmeleri İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul2004.s.58,120
- Erkek S. Karagöz H. (2009), “Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar”, Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi, Konya.
- Ersöz G .A.,(1993) “Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İş Bölümü Konusundaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma.”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi. ss. 12-24, 42
- Feyzoğlu, F. N.,(1990), Aile Hukuku, Filiz Kitabevi, İstanbul.s.613
- Fındıkçı, İ. (2011). “Aile Şirketleri”, ALFA Yayınları, 4. Baskı , İstanbul.s.17, 18, 22, 25, 26, 27, 219,280,282.
- Fındıkçı, İ. (2014). “Eyvah Yeni Kuşak Geliyor”, ALFA Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.s.57

- Fındıkçı, İ., (2005). Aile Şirketleri, Alfa Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul. s.2,79,80,147,282
- Frone, M. R., Cooper. M., L., (1992), "Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable?" Journal of Organizational Behavior, ss. 723-729.
- Gallo, M., A., Sveen, J., (1991). "Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors", Family Business Review, 4(2), ss.181-190.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 20-33.
- Giddens A. (2000). "Sosyoloji", Ayraç Yayınevi, (Ed: Güzel, C., Özel, H.), Ankara.
- Gökalp, İ., E., (2008). "Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kırıkkale
- Gözdegül B., (2006). "Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınların Sağladıkları Katkıları ve Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 2. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, s.185-195
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", Academy of Management Review, 10, 76-88.
- Grollman, E. A., Sweder, G. L. (1986). "The working parent dilemma: how to balance the responsibilities of children and careers", Boston: Beacon.
- Günindi-Ersöz, A. (1999). Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşlerarası sorumluluk paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği). Ankara: TC. Kültür Bakanlığı Başvuru Eserleri. s.1,2,3,31
- Güzel B., Cömert T., (2006). Aile işletmelerinde kadın istihdamı: Marmar uygulaması. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 133-144.
- Hancıoğlu, Y. , (2011). "Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer geleceğine Etkileri- Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Eskişehir
- Hogg, R. M. (1992). A Grammar of Old English: Vol. I: Phonology. Oxford: Blackwell. s.299

- İlter, H. M. , (2001) ,“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları”, İstanbul Ticaret Ve Sanayi Odası ,Yayın No:2001(19), İstanbul.
- İpek, C. ve Yazar, S. (2010). Sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının okul yöneticiliğinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutum ve görüşleri. E-international Journal of Educational Research. 1(1), 58-76.
- İyiışleroğlu, S.,C., (2006). ‘’Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma’’, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi. Adana. s. 36
- Kaçar, Ç., S., (2010). “Çepnilerde Din ve Sosyal Hayat (Giresun) örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlahiyat Anabilim Dalı Din Sosyolojisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul. s.112
- Kahn, R. L., D.M. Wolfe, R. Quinn, J.D. Snoek ve R.A. Rosenthal (1964), “Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity”, Wiley, New York.
- Kapiz Özen S. (2002) “İş-Aile Dengesi ve Dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır teorisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi. Cilt, 4(3). s. 39
- Karasar,N. (2005).Bilimsel Araştırma Yöntemi- Kavramlar,İlkeler,Teknikler-. Ankara: Nobel Yayın.s.167
- Karayormuk, K. Köseoğlu M.A. (2006) “Aile işletmelerinde cinsiyetin temelli ayrımcılığının kökenleri: Afyonkarahisar alan araştırması”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 378-389.
- Karlöf, B., (1993). “Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri”, çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E (2001) ‘’Aile Şirketleri Neden Ölüyor?’’, Capital Dergisi, Aralık, s.158
- Karpuzoğlu, E, (2004). “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”,Hayat Yayıncılık, 1 Baskı, İstanbul, s.22,23,25,26,32
- Karpuzoğlu, E, (2004). “Gelecek için Aile Anayasası”, , 1. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, s.159-168
- Karpuzoğlu, E. 2000, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.s.7,19,24,43.

- Kenyon-Rouvinez, D. ve Ward, J. L. (2005). Family business key issues. Newyork: Palgrave Macmillan, s.1.
- Kesken, J. ,Kelgökmen, D. , Çapraz, B. , Ayyıldız, N.A. , (2006), “Prium Non Noser: Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı” , 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul (2006), s.338 – 349
- Kırım, A, (2003). “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Sistem Yayıncılık; 2.Baskı, İstanbul, s.1
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlardavranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar (9.Basım). İstanbul:Beta.s.17,34
- Koray, M. , (1992). “Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”, AMME İdaresi Enstitüsü Dergisi. Ankara ; 25-40.
- Kothari, A. ve Tobwala. S. (2010). Growing Role of Women as Successor in Family Business. Pacific Business Review.59-64.
- Kuş, E. (2003). Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri nitel mi, nicel mi? Ankara: Anı.
- Kutanis Rana Özen, (2010) “Kadın ve Erkek Girişimcilerin Algılama Farklılıkları”, Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Araştırma Tezi. SAKARYA
- Kuzgun, Y. ve Sevim, A. S. (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(1),4-27.
- Kyles, D. (2005) “Managing Your Multigenerational Workforce”, Strategic Finance, Volume: 87, , Issue: 6
- Kyles, D. (2005) “Managing Your Multigenerational Workforce”, Strategic Finance
- Lansberg, I. (1996), “The Family Business Handbook, Philadelphia: Family Business”,Publishing, vol.115.
- Lee, J. W. (Ed). 2005. “Gender Roles”, New York: Nova Science Publishers.ss.1-31
- Leenders, M., Wearts, E. (2003), “Competitivenses and Evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation”, European Management Journal, vol.21 issue.6 p.686-697.
- Lesley A Huff, MS (2012) “Department of Professional Psychology”,November 27, 2012 UMI Number: 3561352 - USA
- Levinson H, (1971) “Conflicts that plague family business”, Harvard Business Review, March-April.

- Livingston, M.M., Burley, K., (1996), the Importance of being feminine: gender, sex role, occupational and marital role commitment, and their relationship to anticipated work family conflict, *Journal of social behavior and personality*, 11(5):179-192.
- Lobel, S.A., st Clair, L. (1992), effects of family responsibilities, gender, and career identity salience on performance outcomes, *Academy of management journal*, 35(5):1057-1069,.
- Lyman, A., Salganicoff, M. ve Hollander, B. S. (1985). Women in family business: an untapped resource. *SAM Advanced Management Journal*, 50(1): 46-50.
- Mallinen P. (2001) "Like Father Like Son?Small Family Business Succession Problems in Finland", *Enterprise an Innovation Management Studies*, vol:2,no:3, 2001
- Marshall, B. L. (2000). "Configuring Gender: Explorations in Theory and Politics.", Canada: Canadian Copyright Licensing Agency
- Miller D., Steiner, L, Le Breton Miller, I. (2003), "Lost in Time: Intergeneration Succession, Change and Failure in Family Business", *Journal of Business Venturing*, vol.18, p.513-531.
- Mills, M., Mabey, C. (1994), "Automating Business Process Re-Engineering with The Business Design Facility", *Software Assistance for Business Re-Engineering*, John Wiley and Sons,
- Morris, M, H. and Roy W. Williams, Deon Nel (1996). "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, 2(3): 68-81.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J.A. (1997), "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*,12, 5; 341-422
- Naqvi, F., (2011) "Perspectives of Indian Women Manegers in Public Sectors", SAGE.
- Nayır D. Z. (2008), "İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri", *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 631-650.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde yer alan kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (24), 195-214.

- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2007). "Understanding Organizational Behavior (3rd Ed.). Mason", OH: South-Western Cengage Learning.
- Oakley, A. and Mitchell, J. (Eds.).(1997). "Who is Afraid of Feminism?",London: Hamish Hamilton
- Olabisi ve Yusuf (2011), "Factors Affecting in Small-Scole Business Performance in Informal Economy in Logos State Nigeria (A Genered Based Analysise)", Department of Sociology Lagos State university. s.s.1-12
- Olson P. D. vd. (2003). "The impact of the family and the business on family business sustainability", Journal of Business Venturing, s.639-666.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/1/1in1/ogut.pdf>. (Erişim tarihi: 11.03.2012)
- Öz-Alp, Ş. (1971). Küçük işletmeler. Ankara: EİTİA Yayınları.
- Özcan, Z., (2004). "Türkiye'yi Dünyaya Taşıyan Kadınlar", Zaman Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Özcan, Z., (2013). "Kadın Veliahtlar", Zaman Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Özcimbit, A., (2012). "Kabe'nin Hayat Şifreleri-Sembollerin Dili" 1. Baskı, Araf Yayınları ,İstanbul.
- Özçelik B. (2008), "Küresel Girişimcilik Araştırması 2007 Sonuçları," Hürriyet Gazetesi İK İş ve Yönetim: 2. Sosyal Bilimler Dergisi, 3/12: 106-117
- Özçelik B. (2008), "Küresel Girişimcilik Araştırması 2007 Sonuçları," Hürriyet Gazetesi İK İş ve Yönetim
- Özkan-Karataş, M., Erdoğan A. ve Nicolopoulou K. (2011) . "Women in Turkish family businesses: drivers, contributions and challenges", International Journal of Cross Cultural Management.11, 203-219.
- Özkara B. Kızıldağ D. (2012), "Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 13-14 Nisan İstanbul, 165-185
- Özpolat A. (2009) "Gelişmekte olan ülkelerde kadın eğitimi ile büyüme ve kalkınma arasındaki ilişki.", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,Gaziantep Üniversitesi
- Öztürk, A., (2001) . "Küreselleşen Dünyada Yöneticilik", Nobel Kitabevi, 1 Baskı, Adana.

- Papatya, G. , Haşımoğlları A. (2004). “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss.264-274
- Pazarcık, O., (2004). “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss, 33-53
- Pieckle H.B., Royce A.L., (1990). “Small Business Management”, John-Wiley & Sons Inc, 6th Edition New York, USA.
- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.
- Poza, E. J. (2007). *Family business* (2nd Edition). USA: Thomson.
- Poza, E.J. ve Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, 14(25), 25-36.
- Reid, R, Dann, B., Cromie, S., Adams, J. (1999), “Family Orientation in Family Firms: A Model and Some Emprical Evidence”, *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol.6 p.55-67.
- Rowe, B. R. ve Hong, G. (2001). The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*, 13 (1), 1-13.
- Salganicoff M (1990) “Women in family businesses: Callenges and Oppotunities.”, *Family Business Review*
- Salganicoff, M. (1990). Women in family Businesses: challenges and opportunities. *Family Business Review*. 3(2), 125-137.
- Sandelowski, M. (1995). Focus On Qualitative Methods: Sample Size İn Qualitative Research, *Research in Nursing & Health*, 18, 179-183.
- FSargut A. S., (2001). “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, İmge Kitapevi,1 Baskı, Ankara.s.55
- Schindehutte M., M. Morris, M. Lord ve C. Brennan (2003), “Entrepreneurs and Mother hood:Impacts onTheir Children in South Africa and The United States”, *Journal of Small Business Management*.
- Schulze, W. S., Lubatkin M. H., Dino, R. N. (2003), “Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms”, *Journal of Business Venturing*, vol.18 p.473-490.

- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E., (2010), Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Semerci, B., (2008). “Miras Öncesi Hayal Kırıklıkları ve Sonrası Çözüm Var mı?”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss.(89-90)
- Senbir, H. (2004) “ Z Son İnsan Mı?”, “O” Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- Shanker M. C., Astrachan J. H. (1996), “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to The Us Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics”, Family Business Review, vol.9 p. 107.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. Family Business Review, 17(1), 1-36
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (2003), “Predictors of Satisfaction with The Succession Process in Family Firms, Journal Venturing”, vol.18 p.667-687.
- Shelton, L. (2006). Famele entrepreneurs, work family conflict and venture performance: new insights into the work family interface. Journal of Small Business Management,44(2):285-297
- Singini, L., Gnan, L., (2009), “Women, Glass Ceiling and Professionalization in Family SMes.A Missed Link”, Journal of Enterprising Culture 17(4), ss. 497–525
- Sorenson R, (1999) “Conflict management strategies used in succesfull family business”, Family Business Review.
- Soysal A. (2010) “Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi Nisan 2010.s.7,72,82
- Stanley L.J. (2010) “Emotions and family business creation: An extention and implications. Enterpreunership theory and practice”.
- 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, July, 43-61. .
- Tagiuri, R. ve Davis, J.A. (1992). On the goals of successful family companies. Family Business Review. 5(1), 43-62.

- Tapdık, S, Dindarlık Algısı Çerçevesinde Kadın Yöneticiye Bakış: Ankara İlinde Bir Alan Çalışması, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Tarcan A. (2003) “Aile Anayasası”, Akşam Gazetesi Ekonomi, 8 Eylül 2003
- Tekin, M. (2011). İşletme bilimi (2.baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tokol A., (1999) .“Dünya’da Kadın İşgücü. Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri”, TISK I-II, Tisk Yayınları, ss 28-42.
- Tosun, K., (1990), İşletme Yönetimi, İstanbul: İşletim İktisadı Yayını.
- Tüfekçi S. (2002) “Kırsal Kesimlerden Göç ve Göçün Aile Yapısında Meydana Getirdiği Değişiklikler(İstanbul Örneği).” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2002
- TÜİK, İşgücü İstatistikleri (2014), http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, (Erişim Tarihi:10.10 2014)
- Türk Dil Kurumu. (1988). Türkçe sözlük 1. Ankara.
- Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği. (2008). toplumsal cinsiyet eşitsizliği: sorunlar, öncelikler ve çözüm önerileri. İstanbul: KAGİDER Yayınları. Türkiye’de
- TÜSİAD (2006). “Eğitim ve Sürdürülebilir Büyüme: Türkiye Deneyimi Riskler ve Fırsatlar”, TÜSİAD Yayınları, Yayın no: TÜSİAD-T/2006-06- 420, İstanbul, s.68
- Ulukan, C. (2004). Aile işletmeleri kurumsal yönetim için ne kadar hazır? Eskişehir’de faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine bir araştırma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 212-222.
- Uluyol, O., (2004). “Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler”, Medipres,1. Baskı, Malatya.
- Ural, A., (2009), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Vera, C. F. ve Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. Family Business Review. 18(4). 321-345.
- Walker, W. D., (2006) “Generational Leadership: A Study Of The Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcomes”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University

- Welter, V. (2004) “Analysis Of The Characteristics Of Generation X’ers And Baby Boomers In Multigenerational Teaching Staffs In Michigan”, (Unpublished PhD Thesis), Central Michigan University,.
- Westhead, P. ve Cowling, M. (1997), “Performance Contrast Between Family and Non-Family Unquoted Companies in The Uk”, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research , 3(1), ss.30-51
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. F (2007) “Kırsak Kesimlerden Göç ve Göçün Aile Yapısında Meydana Getirdiği Değişiklikler(İstanbul Örneği).” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2007.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Yıldız, E. (1998). Türkiye’de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi. 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler (Ed: A.B. Hacımirzaoğlu). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 267-285.
- Yıldız, G., Özlem, B., (2008). ‘Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma ?’, 3. Aile İşletmeleri Kongresi (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi , ss.181-189
- Yüksel, A. N. (1999). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye’deki toplumsal cinsiyet kalıplarının televizyon dizilerindeki yansımaları. Kurgu Dergisi. (16), 67-81.
- Zupan, V.,(2009) ”Family Business as a Career Opportunity for women”,Family Business Review,6. ss. 27-36.

İnternet Kaynakları:

- ABGS, (2012) <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=47163&l=1> Erişim:06.06.2014
- Akın, A., http://www.thb.hacettepe.edu.tr/arsiv/2014/sayi_2/baslik1.pdf (Erişim: 20.09.2014)
- ARGE Danışmanlık <http://www.arge.com.tr/haberler-video/basinda-arge/aile-sirketlerinde-kurumsallasma-2/> Erişim 08.06.2014).
- Ateş,S., <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/1700/18168.pdf> (128. sayfa)

- Bula, O., H., <http://issuu.com/alexanderdecker/docs/performance-of-women-in-small-scale-enterprises--s/1>, (Erişim Tarihi: 05.06.2014)
- CNN, Edition
<http://edition.cnn.com/ELECTION/2014/results/polls/#val=USP00p1> (Erişim: 06.06.2014)
- Çoban, F., Milenyum Kuşağı Neleri Değıştirecek? Capital Dergisi, Haziran 2006.
<http://www.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx> , Erişim: 10.10.2014
- Darman, M., Güler El Kitabı 5. http://www.cgscenter.org/Eklenti/10,aile-sirketlerinde-kurumsallasmaklavuzutanitimpdf.pdf?0&_tag1=F38CA1048353936D7FFAC2F65223C68C99717C79&crefer=8B920175428802FA23E34B9C3DCBE151A4D6CBEB74A0C683487CC7D96315145B–Erişim 06.06.2014
- Dean, M. A., Vera, C. F. (2005) “An Examination of Challenges Daughters Face in Family Business Succession”. <http://fbr.sagepub.com/content/18/4/321> (Erişim: 18.04.2014)
- Erkek, S., Karagöz, H. ,(2009), “Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar”, Konya Ticaret Odası.
http://www.kto.org.tr/d/file/kadin_is01_rapor.pdf (Erişim 20.08.2014)
- Euroactive, (2007) <http://www.euractiv.com.tr/kobi-ve-ab/link-dossier/kadin-girisimciler-ve-turkiyede-kadin-girisimciligini-destekleme-calismalarina-bir-bakis-000168> Erişim:06:06.2014
- Forbes, (2014) <http://www.forbes.com/sites/geristengel/2014/01/08/11-reasons-2014-will-be-a-break-out-year-for-women-entrepreneurs/> (Erişim: 08.02.2014)
- Gülhane Askeri Tıp Akademisi
http://www.gata.edu.tr/ureme_sagligi/toplumsal_cinsiyet.htm (Erişim 08.08.2014) (GATA)
- Gündüz F, (2006) <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Sirketlerin-cogunu-aileler-yonetiyor/19875> Erişim:08.08.2014
- Hatay Valiliğı ,(2012) <http://www.hatay.gov.tr/IcerikDetay.aspx?IcerikId=186>
- Hernstein, J. (2014) <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-2077635/Princess-Syndrome-Disney-heroin-es-teach-trade-looks-value-material-things.html>
- Hernstein, J. Psikolog <http://www.drjen.com/?p=395> (Erişim: 21.09.2014)

- Kadın Girişimciliğini Destekleme, (2009), <http://www.kadindestek.org/> Erişim: 06.06.2014
- Kara, Ş. (2012), <http://www.ada-gazetesi.com/sosyolojik-evrimi-ve-kadinin-toplumdaki-yeri.html> (Erişim tarihi:21.09.2014)
- Kemalist Yol İnternet Adresi, <http://kemalist-yol.tr.gg/Atat.ue.rk-ve-Din.htm> (Erişim: 14.06.2014)
- Kitabı Mukaddes Şirketi Resmi İnternet Sitesi (2012) <http://www.kitabimukaddes.com/kutsal-kitap-tr/eski-antlasma/yaratilis.html> - Erişim 02.06.2012
- Kosgeb, (2010) <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=190&refContent=0> Erişim 06.06.2012
- Kothari, A. ve Tobwala. S. (2010). Growing Role of Women as Successor in Family Business. Pacific Business Review.59-64 www.pbr.co.in/Brochure/d007.pdf (Erişim tarihi: 08.10.2014)
- Kutanis Ö. R (2010) **“Kadın ve Erkek Girişimcilerin Algılama Farklılıkları”** <http://web.sakarya.edu.tr/~rkutanis/Eserler/B12.pdf> (Erişim. 06.06.2014)
- Mackiewicz, R., (2009) [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Scaling_up-Why_women-owned_businesses_can_recharge_the_global_economy/\\$FILE/Scaling_%20up%20-%20why%20women%20owned%20businesses%20can%20recharge%20the%20global%20economy.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Scaling_up-Why_women-owned_businesses_can_recharge_the_global_economy/$FILE/Scaling_%20up%20-%20why%20women%20owned%20businesses%20can%20recharge%20the%20global%20economy.pdf) (Erişim Tarihi:05.06.2014)
- Naqvi, F, (2011) <http://ijg.sagepub.com/content/18/3/279.refs>. (Erişim 18.03.2014
- Nurhan A. (1984) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd3e031db4041bf44db228ba6c8d0b2fdc7d842a491cee275c0b41dde1616e3adf> f Erişim 24.07.2014).
- Özcimbit A.(2012) **“Kâbe’nin Hayat Şifreleri-Sembollerin Dili”** <http://blog.milliyet.com.tr/neden-tavaflar-sagdan-sola-ama-saatler-soldan-sagadoner-/Blog/?BlogNo=470753> (Erişim: 16.08.2014)
- Pıçaklar, M. O. 2014 http://www.incilturk.com/Calvinizim/ronesans_ve_reform_kiliseye.htm Erişim: 06.06.2014
- Poutziouris, P. Z. Kosmas X. S. Klein S. B. (2006) http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ (Erişim tarihi:20.09.2014)

Soysal, A, (2010) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1346/15596.pdf> (Erişim 06.06.2014)

Tansel, A. (2004). “Education and LaborMarket Outcomes in Turkey, World Bank”
http://siteresources.worldbank.org/INTTURKEY/Resources/361616-1142415001082/Education_Labor_by_Tansel.pdf, Erişim tarihi:20.09.2014

TÜİK (2012) Resmi İnternet Sitesi:
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10923> (Tük Doğurganlık Hızı) (Erişim 06.06.2014)

YÖK Tez <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, Erişim Tarihi:24.07.2014).

E Kitap

Katz, A (2014) <http://daughtersincharge.com/leadership-book/> (Erişim 08.08.2014)

8. ÖZGEÇMİŞ

ELİF ŞAHİNDAL

Güzelyalı Mahallesi 80110 Sokak
Akdeniz Apartmanı, Kat: 9 Daire: 18
Çukurova/ADANA
Email: elif.sahindall@gmail.com

Eğitim

Üniversite (Yüksek Lisans): Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, (2012-2014)

Üniversite (Lisans): Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Finans Bölümü, (2008-2012)

Üniversite (Önlisans): Çağ Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Programı, (2006-2008)

9. EKLER

9.1. EK-1: Yapılandırılmış Görüşme Formu

Merhabalar,

Ben Elif Şahindal. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisiyim. Tez çalışma konum aile şirketlerinin başarılı bir şekilde varlıklarını devam ettirmelerinde kız çocuklarının yerini belirlemektir. Çalışmam Adana ili içerisinde yapılacak görüşmelerden oluşacak olup, tüm aile şirketlerine genellenmesi mümkün olamayacaktır. Bununla birlikte bu konuda sizin görüşlerinizle belirli bir çerçeve çizilmesi düşünülmektedir. Çalışmadaki sorular konu ile ilgili önceki çalışmalar incelenerek oluşturulmuştur. Sorulara vereceğiniz objektif ve samimi cevaplarla çalışmamız daha etkin hale gelecektir. Ayrıca konumuzla ilgili herhangi bir soru veya sorun için danışmanım ve benimle tekrar iletişime geçebilirsiniz. Zaman ayırıp görüşmeyi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı:

Yüksek lisans

Öğrencisi:

Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY

Elif ŞAHİNDAL

edayasa@cag.edu.tr

elif.sahindall@gmail.com

(0324) 651 48 00

1. CEVAPLAYICIYLA İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

1.1. Yaşınız.....

1.2. Eğitim durumunuz, eğitiminize karar verirken ailenizin etkisi oldu mu? (olumlu-olumsuz) (Şehir, Üniversite, Bölüm)

.....

.....

.....

.....

.....

1.3. Şirketin kurucusu ile yakınlığınız nedir?

() Kendim () Babam ,Annem () Dedem () Amca/Dayı () Diğer(Belirtiniz).....

1.4. Erkek veya kız kardeşiniz var mı? Onlar abiniz mi ablanız mı yoksa siz mi büyüsunüz? Sizin konumunuz?

.....

.....

.....

.....

.....

1.5. Evli misiniz? Aile şirketinde kaç yıl önce çalışmaya başladınız, kaç yaşıdaydınız?

.....

.....

.....

.....

.....

1.6. Aile şirketi dışında daha önce farklı bir iş deneyimine sahip oldunuz mu? Hangi sektörlerde? Kaç yıl?

.....

.....

.....

.....

.....

1.7. Aile Şirketinizdeki şu anki aktif çalışmanız öncesinde kendi şirketiniz de çalışarak ön tecrübe aldınız mı?

.....

.....

.....

.....

.....

1.8. Şirkete katılım sebebiniz nedir?

.....

.....

.....

.....

.....

1.9. Şirkette şu anda bulunduğunuz pozisyon nedir?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ŞİRKETE KATILIM

2.1. Şirkete katılmaya karar verdiğinizde kaç yaşındaydınız? Katıldığınızda kaç yaşındaydınız?

.....

.....

.....

.....

.....

2.2. Aile şirketine katılma kararını siz mi verdiniz? Yoksa zorunlu mu kaldınız?

.....

.....

.....

.....

.....

2.3. Sizin edindiğiniz tecrübelerle göre aile şirketi çalışanı olmanın 3 avantajını ve 3 dezavantajını paylaşır mısınız?

.....

.....

.....

.....

.....

3. AİLE İLİŞKİLERİ

3.1. Aile- şirket sahibi- kız evlat ilişkisinin tarifini size göre yapar mısınız? (aile şirketinde çalışmadan önce ve sonraki dönemleri için)

.....

.....

.....

.....

.....

3.2. Baba - Anneden şirkette görev devralma sürecinin zorlukları nelerdir? Süre olarak ne kadar sürer?

.....

.....

.....

.....

.....

3.3. Şayet baba şirket sahibi ise; Baba- Kız evlat ilişkiniz değişti mi? Nasıl? (Eğer şirket sahibi baba ise sorulacak)

.....

.....

.....

.....

.....

3.4. Kardeşleriniz aile şirketinde görev alıyor mu? Onlar neden şuan aktif görev almıyor? Onlarla aranızda problem yaşıyor musunuz?

.....

.....

.....

.....

.....

4. İŞ İLİŞKİLERİ;

4.1. Siz şirkette çalışmaya başladığınız zaman aileden olmayan üyelerin size yaklaşımı nasıl oldu?

.....

.....

.....

.....

.....

4.2. Siz şirkette çalışmaya başladığınız zaman müşterilerle, alıcı ve satıcı tedarikçilerle ilişkiniz nasıl oldu? Hiç ayrımcılığa uğradınız mı? Rahatsız edici-mobbing tecrübeniz oldu mu-oluyor mu?

.....

.....

.....

.....

.....

5. İŞ VE AİLE ÇATIŞMASI;

5.1. Aile ve iş yaşamı arasında dengeyi sağladığınıza inanıyor musunuz? Cevabınız evet ise; bunu nasıl sağladığınızı anlatır mısınız?

.....

.....

.....

.....

.....

6. YETKİ - DEVİR KONUSU

6.1. Yetki devri sürecinde sizce ana sorunlar nelerdir? Paylaşır mısınız?

.....

.....

.....

.....

.....

6.2. Cinsiyetin, yetkinin kimde olacağının değerlendirilmesinde ve belirlenmesinde fark oluşturduğunu düşünüyor musunuz? Siz böyle bir durumla karşı karşıya kaldınız mı?

.....

.....

.....

6.3. İş dünyasında başarılı olabilmek için bir erkekten daha fazla çalışmak zorunda kaldığınızı düşünüyor musunuz?

.....

.....

.....

.....

.....

6.4. Aile şirketinde görev alacak olan kızıınıza tavsiyeleriniz neler olabilir?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Size göre Türkiye’deki aile şirketlerinde üst düzey yönetici konumunda çalışan kadın yönetici sayısı yeterli midir? Neden?

.....

.....

.....

.....

.....

8. Bir kadının iş hayatında başarılı olmasında etkin rol oynayan ana yetkinlikler sizce nelerdir? Paylaşır mısınız?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Sizce genel olarak aile şirketlerinde çalışan aile üyesi kadınların maruz kaldıkları sıkıntılar nelerdir? Paylaşır mısınız?

.....

.....

.....

.....

.....

10. Şirketin hukuki statüsünü belirtiniz.

- ☐ Anonim Şirket
- ☐ Limited Şirket
- ☐ Tek Şahıs İşletmesi
- ☐ Kolektif
- ☐ Diğer(Belirtiniz)

11. Şirketin ortak sayısını belirtiniz.

Aile üyesi olan	
Aile üyesi olmayan	

12. Şirkette çalışan sayısını belirtiniz.

- ☐ 1-9 arası ☐ 10-49 arası ☐ 50-149 arası ☐ 150 ve daha fazla

Kadın Sayı:..... Erkek Sayısı:.....

13. Şirkette çalışan aile üyesi sayısını belirtiniz.

Kadın	
Erkek	

14. Aile şirketinde aile üyesi kadın çalışanlarınızı ağırlıklı olarak hangi işletme fonksiyonunda çalıştırıyorsunuz? (1’den daha fazla şık işaretlenebilir.)

☐ Yönetim ☐ Pazarlama ☐ Üretim ☐ Finans-Muhasebe ☐ İnsan Kaynakları Yönetimi

☐ Araştırma Geliştirme(AR-GE) ☐ Diğer (Belirtiniz).....

15. . Şirkette yüzde kaç hisseye sahipsiniz?

☐ %10 ve az ☐ %21-%30 ☐ %41-%5 ☐ %61 ve üstü

16. Şirketin sahipliği..... ?

☐ Tek bir aile üyesindedir. ☐ Tamamı aile üyelerinin ortaklığından oluşmaktadır.

☐ Kardeş ortaklığıdır ☐ Kuzenler ortaklığıdır. ☐ Halka açık ortaklıktır.

☐ Diğer(Belirtiniz).....

17. Şirketinizin ana faaliyet alana hangisidir?

☐ Tekstil ☐ Plastik ☐ Elektrik - Enerji ☐ Gıda Sanayi ☐ Kimya Sanayi

☐ Ağaç Sanayi ☐ Petrol Ürünleri ☐ Diğer (Belirtiniz).....