



**T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETKERİNDE PAY SAHİBİ KADINLARIN
KONUMUNUN İNCELENMESİ:
ÇORUM ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Banu KARADAYI

Çorum 2019

**AİLE ŞİRKETLERİNDE PAY SAHİBİ KADINLARIN
KONUMUNUN İNCELENMESİ**

Banu KARADAYI

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**


Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Gökben BAYRAMOĞLU

KABUL VE ONAY

Banu KARADAYI tarafından hazırlanan "Aile Şirketlerinin Yönetiminde Pay Sahibi Olan Kadınların Konumunun İncelenmesi: Çorum Örneği" başlıklı bu çalışma, 19/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR (Başkan)

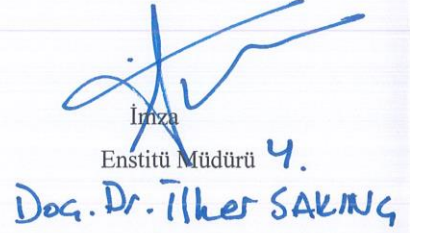


Dr. Öğretim Üyesi, Gökben BAYRAMOĞLU (Danışman)



Doç. Dr. Aysun ÇETİN (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



İmza
Enstitü Müdürü 4.
Doç. Dr. İlker SAKINCI

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı beyan ederim. (12.06.2019)

İmza


Banu KARADAYI

ÖZET

KARADAYI, Banu. *Aile Şirketlerinde Pay Sahibi Kadınların Konumunun İncelenmesi: Çorum Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2019.

Ülke ekonomileri içerisinde aile şirketlerinin payı dünyada olduğu gibi ülkemizde de artış eğilimindedir. Türkiye şirketlerinin neredeyse %90'ını oluşturan aile şirketlerinin, toplam üretim, istihdam ve ortaya konan toplam kazancın büyük bir bölümüne tekabül ettiği görülmektedir. Sahip olduğu yapısal özellikler itibariyle diğer şirketlerden farklı olan aile şirketlerinde yönetici tercihleri çoğunlukla erkek çocuklardan yana kullanılmaktadır.

Türkiye'de iş hayatına giren kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Ancak yönetimde bulunan kadınların oranı incelendiğinde aynı artışın gerçekleşmediği görülmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de kadınlar yönetimde yetersiz temsil edilmektedir.

Bu çalışmada, Çorum ilinde Aile şirketleri yönetiminde kadın hissedarların etkinliği araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'deki aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü nesillere aktarılabilme oranının çok az olduğu, görüşme yapılan kadınların çoğunluğunun yönetimde olduğu, kadın olmalarından dolayı genel olarak bir sorun veya sıkıntı yaşamadıkları, çalışan kadın olmanın çok büyük bir ayrıcalık olduğunu maddi ve manevi yönden birçok katkısının olduğu, yönetimin bütün kademelerinde karar alma, planlama, organizasyon gibi birçok aşamada görev ve sorumluluk alabildikleri, aile büyüklerinin söz sahibi olması ve kararların bu doğrultuda alınmasından dolayı bazı sıkıntıların yaşandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Aile Şirketleri, Kadın Yöneticiler, Aile Şirketlerinde Kadınlar

ABSTRACT

KARADAYI, Banu. *Investigation of the Effectiveness of Women Shareholders in Family Businesses Management: The Case of Corum*, (Master Thesis), Corum, 2019.

The family businesses in the economies of the countries tend to increase in our country as in the world. It is seen that the family businesses constituted almost 90% of businesses in Turkey, correspond to production, employment and the large part of total earnings. In family businesses that differ from other companies in terms of their structural features, manager preferences are mostly used for boys.

The number of women entering the labor life in Turkey has increased. However, when the ratio of women in management is examined, it is seen that the same increase has not been realized. As in many countries all over the world, women are underrepresented in management in Turkey.

In this study, the effectiveness of female shareholders in the management of the family businesses in Corum province was investigated.

According to the results, it was determined that the transferability rate of the family businesses in Turkey for the second and third generation has been very low, the majority of women had an interview has been in management, the women has not encountered any problem due to feminity, being a working woman has been a great privilege, there have been many material and spiritual contributions, they have taken responsibility and responsibility in all stages of management such as decision making, planning and organization, there have been some problems due to fact that the family elders have had the right to comment on something.

Keywords: Family Businesses, Women Executives, Women in Family Businesses,

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın, bu alanda hazırlanacak diğer eserlere başlangıç olarak kabul edilebilmesini ümit etmekteyim. Yüksek Lisans çalıőmalarım sırasında, kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans tezimin hazırlanmasında görüşlerinden ve deneyimlerinden geniş ölçüde yararlanmama izin veren ve göstermiş olduğu akademik danışmanlığından, her türlü desteğinden dolayı değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gökben Bayramoğlu'na çok teşekkür ediyorum. Ayrıca tez çalıőmalarım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen başta annem Türkan KARADAYI ve babam Necdet KARADAYI olmak üzere bana her alanda destek olan biricik abim Bülent KARADAYI' ya, teőviklerinden dolayı canım ablam Betül DÜNDAR ve eőine, bu süre zarfında gösterdikleri anlayıőtan ötürü sevgili eşim ve çocuklarım Salih, Reyyan ve Selim'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
KISALTMALAR	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. AİLE ŞİRKETİ TANIMI.....	4
1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ	8
1.3. AİLE ŞİRKETİNİN KURULMA NEDENLERİ.....	12
1.4. AİLE ŞİRKETİNİN GELİŞİM EVRELERİ	13
1.4.1. Girişim ve İşe Başlama	13
1.4.2. İşte Başarı	14
1.4.3. Büyüme ve Gelişme.....	14
1.4.4. Mülkiyet Gelişmesi.....	14
1.4.5. Doyum Evresi	15
1.4.6. Eski Başarıları Bekleme.....	15
1.4.7. Yeni Arayışlar ve Kurumsallaşma Çalışmaları	15
1.4.8. Yeni Nesillere Devir	16
1.4.9. Tasfiye Dönemi.....	16
1.5. YAŞAM SÜRESİ VE ORTAKLIK YAPISI ÇERÇEVESİNDE AİLE ŞİRKETİNİN GELİŞİM AŞAMALARI	16

	Sayfa
1.5.1. Yaşam Süresi Bakımından Aile Şirketi	16
1.5.2. Ortaklık Yapısı Bakımından Aile Şirketleri	17
1.5.2.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri	17
1.5.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri	17
1.5.2.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri)	18
1.5.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri	18
1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ	18
1.6.1. Aile Şirketinin Üstün Yönleri	19
1.6.2. Aile Şirketinin Zayıf Yönleri	22
1.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE GÖRÜLEN YAPISAL SORUNLAR	25
1.7.1. Yönetim Sorunları	26
1.7.2. Planlama Sorunları	26
1.7.3. Örgütlenme Sorunları	26
1.7.4. Koordinasyon Sorunları	27
1.7.5. Yürütme Sorunları	27

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KADINLARIN ROLÜ VE ÖNEMİ

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE KADINLAR.....	28
2.1.1. Şirketlerde Farklılıkların Yönetimi ve Kadın Yöneticiler	28
2.1.2. Aile Şirketlerinde Kadın Üyeler ve Varislik.....	31
2.1.3. Aile Şirketlerinde Kadınların Yeri.....	33
2.1.4. Kadınların Aile Şirketlerine Sağladığı Katkıları.....	33
2.1.4.1. Üst Yöneticilik Görevi.....	34
2.1.4.2. Duygusal Liderlik Rolü	35
2.1.4.3. Destekleyici Rol.....	36
2.2. AİLE ŞİRKETİNDEKİ KADINLARIN YAŞADIKLARI TEMEL SORUNLAR.....	36

	Sayfa
2.2.1. Görünmezlik	36
2.2.2. Rol Çatışmaları	37
2.2.3. Devir Süreci	38
2.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE BAŞARILI KADIN YÖNETİCİLERİN YOL HARİTASI.....	38
2.4. AİLE ŞİRKETİNDE KADIN HİSSEDARLAR	40
2.4.1. Aile Şirketlerinde Kadın Hissedar Durumu	41
2.4.2 Dünyada Hissedarlık Durumları	43
2.4.3. Türkiye’de Hissedarlık Durumları.....	44
2.5. LİTERATÜR TARAMASI.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİNDE KADIN HİSSEDARLARIN ETKİNLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	51
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	51
3.3. SINIRLILIKLAR	52
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	52
3.4.1. Araştırmanın Modeli.....	52
3.4.2. Araştırmaya Katılacak Kişilerin Belirlenmesi.....	53
3.4.3. Veri Toplama Yöntemi	54
3.4.4. Görüşme Sorularının Belirlenmesi	54
3.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ	55
3.5.1. Demografik Bilgiler.....	56
3.5.2. İçerik Analizi	62
3.5.2.Verilerin Kodlanması.....	63
3.5.3. Kodlanan Verilerin Dosyalanması.....	63
3.5.4. Hissedar Olan ve Olmayan Katılımcılar Bazında Kodlar ve Satır Sayıları ..	64

3.5.5. Kodlanan Verilerin Hissedar Olanlar ve Olmayanlar Bazında Değerlendirilmesi.....	65
3.6. BULGULAR.....	67
3.6.1. Karar Verme Süreçlerine İlişkin Bulgular	67
3.6.2. Kadınların Yönetim Kurulundaki Konumuna İlişkin Bulgular	70
3.6.3. Kadın Hissedar Ve Yönetici Olarak Aile Şirketlerinde Karşılaştıkları Fırsat ve Sorunlara İlişkin Bulgular	72
3.6.4. Kadın Hissedarların Yönetimde Etkinliğinin Arttırılmasına İlişkin Bulgular.....	75
SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA.....	82
EK.....	89
EK-1: Aile Şirketleri Yönetiminde Kadın Hissedarların Etkinliğinin Araştırılması Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	89

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1: Aile şirketleri ile diğer kar amaçlı şirketler arasındaki farklılıklar	11
Tablo 3.1: Görüşme yapılan kişilere ilişkin bazı bilgiler.....	54
Tablo 3.2: Görüşme yapılan kişilere ilişkin bazı bilgiler.....	56
Tablo 3.3: Şirketin faaliyet alanı.....	58
Tablo 3.4: Şirketin kaçınıcı nesil aile üyeleri tarafından yönetildiği	59
Tablo 3.5: Verileri analiz etmek için kullanılan kategori ve kodlar	63
Tablo 3.6: Kodlar ve kodlara ilişkin toplam veri sayıları	64
Tablo 3.7: Hissedar olan ve olmayan katılımcılar açısından kodların genel dağılımı... 65	
Tablo 3.8: Katılımcıların karar verme süreçlerine ilişkin görüşleri.....	68
Tablo 3.9: Şirkette söz sahibi olunmadığı ya da daha fazla söz sahibi olmak ile ilgili görüşler	69
Tablo 3.10: Kadınların yönetim kurulundaki konumuna ilişkin bulgular	71
Tablo 3.11: Katılımcı kadın hissedarların sorunlarına ilişkin bulgular	73
Tablo 3.12: Katılımcı kadın hissedarlara sunulan fırsatlar ile ilişkin bulgular.....	75
Tablo 3.13: Katılımcı kadın hissedarların daha etkili olmasına ilişkin bulgular	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1:Yönetim kurullarındaki kadın oranı (Avrupa)	43
Şekil 2.2: Yönetim kurullarındaki kadın oranı (%).....	43
Şekil 2.3:Dünyada yönetim kurullarındaki kadın üye oranı (%).....	45
Şekil 2.4: En büyük halka açık şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı (%)46	
Şekil 2.5: Türkiye'deki halka açık şirketlerde görev alan kadın yönetim kurulu üyeleri	46
Şekil 3.1: Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör	58
Şekil 3.2: Şirketin kuruluş yılı.....	59
Şekil 3.3: Katılımcıların kıdem süresi	60
Şekil 3.4: Katılımcıların başka şirkette çalışma deneyimleri	60
Şekil 3.5: Katılımcıların şirketteki pozisyonları.....	61
Şekil 3.6: Şirket yönetim kurulunda görev alıyor musunuz? sorusuna verilen yanıtların dağılımı	61
Şekil 3.7: Katılımcıların şirketteki hissedarlık durumu.....	62
Şekil 3.8: Hissedar olan ve olmayan katılımcılar açısından kodların genel dağılımı	66

KISALTMALAR

GSMH	:Gayri Safi Milli Hâsıla
CEO	:Aile Şirketi Araştırmaları Enstitüsü
ASO	:Ankara Sanayi Odası
GSYH	:Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
YASED	:Uluslararası Yatırımcılar Derneği
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı
BRIC	:Brezilya, Rusya Federasyonu, Hindistan (India) ve Çin (China)
SSES	:Small Scale Enterprises

ÖN SÖZ

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 ayrımcılığı ve toplumda kadına karşı olan kalıplaşmış yargılar gelmektedir.

Bu tezin yazarı da bir aile şirketinde hissedar olarak var olmaya çalışan bir kadın olması sebebi ile çalışma konusunu aile şirketlerindeki kadınların etkinliği olarak belirlemiştir. Bunu birinci elden en çok yaşayan ve çözümlerin neler olabileceğine dair bilimsel araştırma yapmak gayesiyle yola çıkan kişidir.

"Aile şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz."(Peter DRUCKER 1974)

"Mutlu aileler birbirlerine çok benzerler, mutsuz ailelerin her birinin ise mutsuzlukları kendilerine özgün nedenlerdendir." (Leo Tolstoy, Anna Karenina)

Peter DRUCKER ve Tolstoy' un sözünün üzerine ne denilebilir ki!

Şirketimizin nesiller boyu devam etmesi dileklerimle... Sizlerle birlikte sıkıntıları gidermek ve güzellikleri paylaşmak dileğiyle...

Banu KARADAYI

Mayıs 2019

GİRİŞ

Ülke ekonomileri içerisinde aile şirketlerinin payı dünyada olduğu gibi ülkemizde de artış eğilimindedir. Türkiye şirketlerinin neredeyse %90'ını oluşturan aile şirketleri, toplam üretim, istihdam ve ortaya konan toplam kazancın büyük bir bölümüne tekabül ettiği görülmektedir. Sahip olduğu yapısal özellikler itibariyle diğer şirketlerden farklı olan aile şirketleri, aile üyeleriyle çalışma tercihleri çoğunlukla erkek çocuklardan yana kullanmaktadır. Türkiye ve dünyada nüfusun yarısını oluşturan kadınlara karşı sergilenen tavır ve aile içinde zamanla daha fazla söz sahibi olmaya başlayan, tutum ve düşüncelerinin gittikçe öne çıktığı görülmektedir.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde iş yaşamında daha pasif düzeyde olan kadınların, aktif olarak iş yaşamına atıldığı dönem Cumhuriyet dönemidir. Bu dönem ise Cumhuriyetin ilk yıllarından 1980'ye kadar olan ve sonraki dönem olarak ikiye ayrılabilir. 1980'den sonra dünyada ve Türkiye'de kadın hareketleri ve özgürlük süreçlerinde önemli derecede yol kat edilmekle birlikte hala kadınların toplumsal ve mali alanlarda kısıtlamalara maruz kaldığı bilinmektedir. 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. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye'de de 1980'lerden sonra kadınların çalışma hayatına girme hızı artmıştır. Ancak kadın ve erkeklerin farklı sosyal pozisyonlara sahip olduğu geleneksel kültürlerde cinsiyete dayalı iş ve aile sorumlulukları, iş çevresinin ve çalışma biçimlerinin oluşmasında da büyük bir rol oynamaktadır (Lyman vd., 1985, s. 47). Bu açıdan bakıldığında, ev dışında çalışsın ya da çalışmasın kadınların iş yaşamları, her zaman aile yaşamından sonra ikinci derecede önemli olarak tanımlanmaktadır (Poza ve Messer, 2001, s. 25-36).

Kadınların sahip oldukları belli başlı nitelikler, aile şirketinin varlığını sürdürebilmesi ve başarısı için büyük önem taşımakta 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.

İlgili literatürde aile şirketlerinde kadınların, erkeklere nazaran daha az biçimsel role sahip olduğu ve nadiren tepe yönetimde yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda cinsiyet rollerinin etkisiyle günlük yaşamda perdenin gerisinde kalan kadınların, öteki şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde de arka planda oldukları görülmektedir. Aile şirketlerindeki erkek egemen yapı kadınların yönetim kademesine yükselmesini engellemektedir.

Gerek çalışma yaşamında gerekse aile şirketlerinde giderek daha fazla yer almalarına ve katkı sağlamalarına rağmen Türkçe literatürde aile şirketlerindeki kadın ve erkeklerin konumu üzerine odaklanmış araştırmaların sayısı sınırlıdır.

Bu tezin yazarı da bir aile şirketinde hissedar olarak var olmaya çalışan bir kadın olması sebebi ile çalışma konusunu aile şirketlerindeki kadınların etkinliği olarak belirlemiştir. Bunu birinci elden en çok yaşayan ve çözümlerin neler olabileceğine dair bilimsel araştırma yapmak gayesiyle yola çıkan kişidir.

Bu çalışmanın evreni Çorum ilinde faaliyet gösteren ve kadın üyelerin belli kademelerinde yönetici görevi yaptığı şirketler olarak belirlenmiştir. Aile şirketinde sorumluluğu olan kadınlar örnekleme, araştırmanın ana evreni ise Çorum'da ticaret odasına kayıtlı kadın girişimciler olarak tanımlanmıştır. Bu kadın girişimciler 50 kişiden Kolaylı örneklem yolu ile 15 kişiye ulaşılmıştır örneklemin %30'u karşılanmıştır. Çalışmada öncelikle aile şirketleri, kadın yöneticiler ve aile şirketlerindeki kadınlara 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, aile şirketi kavramı ve bunların arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Bu araştırma üç bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın ilk bölümü aile şirketi kavramı ve kapsamı üzerinedir. Bu bölümünde literatür araştırması sonucu elde edilen kuramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde aile şirketlerinde kadının rolü ve önemi ele alınarak alt başlıklarda aile şirketlerinde kadınlar, kadınların yaşadıkları temel sorunlar, kadın hissedarlar anlatılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi yer almakta ve çalışmada tespit edilen verilere ilişkin bulgular, değerlendirme, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'deki aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü nesillere aktarılabilme oranının çok az olduğu, görüşme yapılan kadınların

çoğunluğunun yönetimde olduğu, kadın olmalarından dolayı genel olarak bir sorun veya sıkıntı yaşamadıkları, çalışan kadın olmanın çok büyük bir ayrıcalık olduğunu maddi ve manevi yönden birçok katkısının olduğu, yönetimin bütün kademelerinde karar alma, planlama, organizasyon gibi birçok aşamada görev ve sorumluluk alabildikleri, aile büyüklerinin söz sahibi olması ve kararların bu doğrultuda alınmasından dolayı bazı sıkıntıların yaşandığı tespit edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. AİLE ŞİRKETİ TANIMI

Aile günümüzde temel fonksiyonu çoğalma olan bununla birlikte çocuğun bakımı, büyütülmesi ve sosyalleşmesi konusunda önem arz eden toplumdaki en ufak birim olarak kabul edilmektedir. İlkel toplumlarda ırkın sürdürülmesi ve çocukların bakımında işbölümünün yapılması amaçlı oluşmuş bir yapı olan bu birim, farklı toplum ve zaman içerisinde siyasi ve mali fonksiyonlar yüklenmiş, toplumun biyolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan yaşamını sürdürmesini sağlayan bir yapıya dönüşmüştür (Özgüven, 2001, s.48). Sahip olduğu sosyo-kültürel biyolojik işleve ilave olarak ekonomiye de bir şirket kurarak aktif olarak katılan birime aile şirketi denilmektedir. Özgüven, Ekici, Argun ve Dilek, 2014, s.32)

Toplumun ekonomik açıdan yaşamını sürdürmesini kolaylaştıran bu aile birimi günümüzde aile şirketleri olarak isimlendirilmektedir. (Tagiuri ve Davis, 1996, s. 199) göre de bazı aile şirketleri kendi sektörlerinde küçük, bazıları göreceli olarak büyük bazıları ise kendi sektörlerinin en büyük şirketleridir. Aile şirketleri günümüzde küçük ve orta ölçekli şirketlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu şirketlerin istihdam yaratılması ve artırılmasında, yeni varlıkların oluşturulmasında ve ülkelerin GSMH'nin yükselmesinde önemli bir rolü olduğu kabul edilmektedir. Westhead ve Howorth' a (2006, s. 301) göre günümüzde *Amerika Birleşik Devletlerin* deki şirketlerin yaklaşık olarak üçte ikisi aile şirketleridir. Bu yazarlara göre aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri'nde aile şirketleri, bu ülkenin GSMH'nin yaklaşık olarak % 40'ını ve ulusal işgücünün yaklaşık olarak yarısını oluşturmaktadır. Benzer şekilde, *Avrupa'da da* özel sektör istihdamının yaklaşık olarak % 40 ila % 50' si aile şirketleri tarafından sağlanmaktadır (European Family Businesses - Facts & Figures, 2015). *Türkiye bağlamında* değerlendirildiğinde de benzer bir durum söz konusudur. Örneğin, (Altındağ, 2011, s. 30). 2011 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, 1983-2000 yıllarını kapsayan on yedi yıl içerisinde Türkiye de kurulan yeni şirketlerin yaklaşık olarak % 86.7'sinin limited, % 13.3' ünün anonim şirketler olduğunu bildirmiştir. (Altındağ, 2011, s. 30)' a göre kurulan şirketlerinin büyük bir kısmının limited şirketi olması, bu şirketlerin aile şirketi olabileceğini göstermektedir.

Aile şirketlerinin ekonomiye yaptığı belirgin katkılara ve iş piyasasında temsil ettiği büyük paya rağmen, araştırmacılar aile şirketlerinin nasıl tanımlanması gerektiğine dair görüş birliği içinde değildir. Aile şirketi kavramının çok sayıda farklı tanımıyla şirket literatüründe karşılaşmak olanaklıdır. Bu tanımlarda, bazı araştırmacıların aile şirketlerinde aile üyelerinin şirkette sahip olduğu pay miktarını, bazı araştırmacıların, yönetim ve karar alma süreçlerini bazılarının ise kan bağlarını ön plana çıkardığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar ise yukarıda sözü edilen değişkenlerin bir ya da birkaçını tanımlarında kullanmaktadır. Örneğin, (Miller, Le Breton-Miller, 2007, s. 829) (Lester ve Cannella, 2007, s. 836) *‘aile şirketini içinde bulunulan zamanda veya zaman içerisinde aynı ailenin farklı üyelerinin şirket hisselerinin çoğuna sahip ya da yönetici olarak yer aldığı şirketler olarak tanımlamaktadır.’* Bu tanımdan sahiplik düzeyleri ve oy kullanma haklarında farklılıklar, aile üyelerinin yönetim süreçlerinde oynadığı roller ve şirkette yer alabilecek aile üyeleri arasındaki nesiller arası farklılıklara vurgu yapılmaktadır. (La Porta, Lopez-De-Silanes ve Shleifer, 1999, s. 471) ’ın yaptığı tanıma göre *‘aile şirketi, ailenin herhangi bir üyesinin şirketin doğrudan ve dolaylı oy haklarındaki payı %20 ve üzerindeyse ya da şirket hisselerinde bu oran ve üzerinde paya sahipse bu tip şirketler aile şirketi olarak tanımlanmaktadır’.* Bu tanımda ise aile üyelerinin şirkette sahip olduğu pay miktarı belirleyici bir faktördür. Kan bağlarını ön plana çıkaran bir tanımda ise (Claessens, Djankov, Fan ve Lang, 2002, s. 2746) kan bağları ya da evlilik bağıyla birbirlerine bağlı bir grup insanın şirket hisselerinin büyük bir kısmının mülkiyetine sahip olduğu şirket türü olarak tanımlanmaktadır. Yönetim ve karar alma süreçlerini ön plana çıkaran bir tanımda (Fahlenbrach, 2009, s. 442) ise *“aile şirketini icra kurulu başkanının (CEO) kuruculardan biri ya da kurucu olduğu şirket türü olarak tanımlamaktadır”.* Kan bağlarını ön plana çıkaran bir tanımda ise, Aile Şirketi Araştırmaları Enstitüsü (Family Firm Institute [FFI], 2013, s. 2) *“aile şirketini iki ya da daha fazla aile üyesinin şirketin sahibi olmaya ve şirketin devamlılığını sağlamayı istediği bir ekonomik girişim olarak tanımlamaktadır”.* Bu enstitüye göre aynı zamanda aile şirketleri aynı aile üyeleri tarafından kontrol edilen güçlü bir işbirliği ile gelecek nesillere devredilme potansiyeline sahip ve aile üyeleri tarafından yönetilen ya da sahip olunan şirketlerdir.

Aile şirketlerini tanımlamak için Türk araştırmacılar da çok sayıda tanım yapmıştır. Bu tanımlarda yurtdışındaki araştırmacılara benzer şekilde kan bağları,

şirketteki hisse miktarı, yöneticilerin şirkette ve karar alma süreçlerindeki rolü ön plana çıkmaktadır. Aile şirketlerine ilişkin en kapsamlı tanımlardan biri (Karpuzoğlu, 2000, s. 7–19)’ na aittir. Bu tanıma göre ise aile şirketi, *“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 şirkettir”*. Bu tanım diğer tanımlardan farklı olarak şirkette farklı nesillerin varlığına vurgu yapmaktadır. Bir diğer farklılık ise aile üyelerinin şirkette ne kadar pay sahibi olduğunun şirketin aile şirketi olarak tanımlanması belirlenmesidir. Diğer taraftan aile üyelerinin şirkette yönetici ya da çalışan olarak bulunması, şirketin karar alma süreçlerinde aile üyelerinin etkisi noktalarında ise diğer tanımlarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilmektedir.

Araştırmacılar ve kuruluşlar aile şirketlerini tanımlayabilmek için gösterdikleri çabanın yanı sıra bazı araştırmacılar ve kuruluşlar bir şirketin aile şirketi olarak değerlendirilebilmesi için belli koşulları yerine getirmenin gerekli olduğunu ileri sürmektedir (FFI, 2013; Gomez-Mejia, Larraza-Kintana ve Makri, 2003, s. 230). Örneğin, (Gomez-Mejia ve diğerleri 2003, s. 226–237) bir şirketin aile şirketi olarak değerlendirilebilmesi için iki koşul gerekir;

- İki ya da daha fazla yönetici arasında aile bağları olması
- Bu aile üyelerinin şirket hisselerinin en az %5’ ine sahip olmaları bir şirketin aile şirketi olarak değerlendirilebilmesi için gereklidir.

Birinci koşullun sağlanması için birinci derece aile bağları olan kişiler olabileceği gibi aile üyeleri teyze, amca, yeğen kuzen gibi ikinci derece kan bağı olan kişileri de içerebilir. İkinci koşulun sağlanması içinse yukarıda 1. koşulda belirtilen bireylerin şirket hisselerinin en az % 5’ine sahip olması gerekmektedir. Aile Şirketi Araştırmaları Enstitüsü (FFI, 2013), Avrupa Birliğinin bir şirketin aile şirketi olarak belirlenebilmesi için sırasıyla dört koşul olduğunu ifade etmektedir. Bir şirketin aile şirketi olabilmesinin **ilk koşulu**, Avrupa Birliğine göre şirketi kuran ya da şirket hisselerinin satın alan kişinin/kişilerin karar verme haklarının çoğunluğuna sahip olması ya da bu kişilerin eşlerinin, çocuklarının ve aile üyelerinin de karar verme haklarına sahip olmasıdır. İlk madde şirket karar verme sürecinde aile üyelerinin doğrudan ve etkili bir şekilde hak sahibi olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. **İkinci koşul**,

Avrupa Birliğine göre aile şirketi olarak değerlendirilebilmesi için karar verebilme haklarının doğrudan ya da dolaylı olarak sahip olunması gerekliliğidir. Bu madde doğrudan birinci maddeyle ilişkilidir ancak birinci maddeye ek olarak aile şirketlerinde dolaylı olarak karar verme süreçlerine katılımına da vurgu yapılmaktadır. **Üçüncü koşul ise**, şirketin yönetiminde resmi olarak aile üyelerinin ya da kan bağı bulunan akrabalarının en az birinin bulunmasıdır. Bu madde aile şirketlerinde sınırlı da olsa aile üyelerinin varlığını korumasının gerekli olduğunu göstermektedir. **Son olarak**, şirketi kuran ya da şirket hisselerini elde eden kişinin ya da aile üyelerinin şirket hisselerinin yönetiminden dolayı % 25 ve üzeri karar verme hakkına sahip olmasıdır. Bu madde ise aile üyelerinin şirket üzerinde sahip oldukları doğrudan ya da dolaylı hisse miktarının bir sonucu olarak yönetim sürecinde belirgin bir etki oluşturabilmesi için gerekli olan en düşük hisse düzeyine vurgu yapmaktadır.

Yukarıda aile şirketlerinin tanımıyla ilgili gerçekleştirilen literatür taraması sonucu söylenebilir ki, aile şirketi tanımı yapılması güç bir kavram olup araştırmacılar ve kurumlar tarafından üzerinde uzlaşmış bir tanım da yoktur. Ancak temel bir özellik olarak kan bağı olan aile üyelerinin şirketin yönetim kurulunda ya da idaresinde yer almaları ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak aile şirketlerine ilişkin tanımların da bazı ortak özelliklerini de belirleyebilmek de mümkündür (Fındıkçı, 2011, s.17). Aşağıda aile şirketlerinin ortak özellikleri gerçekleştirilen hususlar (Fındıkçı, 2011, s. 17–18) 'dan yararlanılarak aşağıda özetlenmiştir:

- Aile şirketleri anne, baba, kardeş, oğul, eş gibi aile üyesi/üyelerinin kurduğu küçük, orta boyulu ya da büyük şirketlerdir.
- Aile şirketlerinde ilk olarak sadece aile üyelerinden biri girişimci olarak yer alırken zaman içerisinde aileyle birinci ve ikinci derece kan bağları olan diğer kişiler de şirket yönetiminde ya da şirketin farklı birimlerinde görev alabilir.
- Aile şirketleri aileye özgü örf, adet ve geleneklerinin ve aileye has kültürel öğelerin işe aksettiği sosyal bir yapıyı oluşturur.
- Aile şirketlerinde, çoğu zaman akraba olan kişiler şirket hisselerinin büyük bir kısmına sahiptirler ya da şirketin yönetici kademesini oluştururlar.
- Aile şirketlerinde iş yaşamı aile yaşamını, aile yaşamı da iş yaşamını etkiler. Başka bir ifadeyle, iş yaşamı ve aile yaşamı karşılıklı etkileşim halindedir.
- Aile şirketi, genellikle aile içinde bulunan kalifiye kişilerin dağılmasına engel olmak amacıyla kurulmuş bir yapıdır.

- Aile şirketi, şirket yönetim ve karar süreçlerinde etkili olan ve karar veren kişilerin aynı aileden geldiği bir şirket tipidir.
- Aile şirketi, aileden kişilerin yalnız başına yaşamlarını devam ettirmelerine olanak veren ve mali bir birlikteliğin gerçekleştiği bir şirkettir.

Bu çalışma da kapsamlı bir tanım olması ve yukarıda belirtilen aile şirketlerinin çok sayıda ortak özelliğine sahip olması nedeniyle (Karpuzoğlu, 2000, s. 7–19) tarafından gerçekleştirilen tanım kullanılmıştır.

1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bütün şirketlerin sahip olduğu gibi aile şirketlerindeki temel özelliklerinin bilinmesi bu şirketlerinin daha iyi bir şekilde anlaşılması ve değerlendirilmesi için aile şirketlerinin temel özelliklerinin neler olduğunun bilinmesine gereksinim duyulmaktadır. Ancak diğer şirketlerden farklı olarak aile şirketlerinin herhangi bir şekilde kategorize edilmesi zordur, güç bir yapıları vardır. Bununla birlikte, aile şirketlerini diğer kar amaçlı şirketlerden bazı özellikleri açısından ayırmakta olanaklıdır (Fındıkçı, 2011, s. 30–32; H. Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007, s. 442). Bu bağlamda, aile şirketlerini diğer şirketlerden gerçekleştirilen üretimin amacı;

- İşgücü kaynağı,
- İşgücüne duyulan ihtiyaç, karar almada taşınan risk ve belirsizlik düzeylerini tespit eden faktör,
- Kazanımlar,
- Otorite ve insan ilişkileri,
- Artı değer transferi ve mülkiyet ve yönetim açısından farklılıklar göstermektedir.

Aşağıda sırasıyla bu farklılıklar (Özler ve diğerleri, 2007, s. 437–450) nin çalışmasından yararlanılarak sırasıyla ele alınmıştır.

1. **Diğer kar amaçlı şirketlerde** üretimin amacı sermaye birikimini arttırmak, karı en üst düzeye çıkarmak ve değer üretmektir. **Aile şirketlerinde** ise amaç toplum içerisinde ailenin itibar sahibi olmasını, aile üyelerine iş ve istihdam olanakları ve mal varlığına sahip olmasını ve ailenin geleceğini güvence altına almaktadır. Bu bağlamda, diğer şirketlerden farklı olarak aile şirketleri üretimi aile üyeleri için gerçekleştirir.

2. ***Diğer kar amaçlı şirketlerde*** iş gücünün kaynağını ücretli işçiler oluşturmaktadır. ***Aile şirketlerinde*** ise işgücü genellikle aile üyelerinden sağlanmakta ve zorunlu olmadıkça ücretli işgücünden yararlanılmamaktadır. Bu bağlamda aile şirketlerinde işgücünün birincil kaynağı aile üyeleridir.
3. ***Diğer kar amaçlı şirketler*** işgücü verimlilik oranını dikkate alarak ve verimlilik oranını maksimize ederek istihdam sağlamayı amaçlarken, ***aile şirketleri*** aile üyelerine iş ve gelir sağlamak ve daha fazla üretim yapma ön plandadır. Bu bağlamda aile şirketlerinde verimlilikten ziyade aile üyelerine istihdam sağlamanın ön planda olduğu söylenebilir.
4. ***Diğer kar amaçlı şirketler*** karar alırken aldıkları kararın olası fayda ve zararlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirerek bu kararın şirkete olası etkilerini rasyonel bir şekilde değerlendirirler. Bu nedenle, diğer şirketlerde verilen kararlar kararın şirkete getirdiği kar beklentisi ve risklerle ilgilidir. Diğer taraftan ***aile şirketlerinde*** alınan kararlar kar ve zarar analizinden ziyade ailenin bütünlüğünü ve devamını sağlamaya yöneliktir. Başka bir ifadeyle duygusaldır.
5. ***Diğer kar amaçlı şirketlerde*** kazanımlar toplumsal açıdan şirketin toplum içerisindeki itibarını, imajını ve saygınlığını arttırmaya yönelik ve daha çok parasal açıdan kar ve kazançlarla ilgilidir. ***Aile şirketlerinde*** ise kazanımlar toplumsal açıdan toplum içerisinde aile refahını ve toplum içerisindeki saygınlığını arttırmaya ve ailenin bir bütün olarak servetini ve gelirini arttırmaya yöneliktir. Bu nedenle, kar amaçlı şirketlerde amaç daha çok kar elde etmek iken aile şirketlerinde amaç aile servetini artırmaktır.
6. ***Diğer kar amaçlı şirketlerde*** insan ilişkileri şirket içerisinde sahip olunan rollere bağlı ve bürokratiktir. Ancak ***aile şirketlerinde*** ise insan ilişkileri otoriter ve gelenekseldir. Genel olarak aile şirketlerinde insan ilişkilerinde aile büyüğünün sözünün geçtiği bir yapı hâkimdir. Bu nedenle, kar amaçlı şirketlerde biçimsel bir grup yapısı mevcutken, aile şirketlerinde biçimsel olmayan bir grup yapısı mevcuttur.
7. ***Diğer kar amaçlı şirketlerde*** yaşam süresi pazar, ürün ve sektöre bağlı olarak oluşan rekabet üstünlüğüne bağlıyken, ***aile şirketlerinde*** kişilere ve şirket içinde ve dışında var olan ilişkilere bağlıdır.
8. ***Diğer kar amaçlı şirketlerde*** oluşturan katma değer işe ve personele bağlı bir dönüşüm sergilerken, ***aile şirketlerinde*** çalışan aleyhine ve aile üyeleri lehine bir

ayrımcılık söz konusudur. Bu bağlamda kar amaçlı şirketlerde diğerleri ayrımı yokken, aile şirketlerinde aile içindkiler-aile dışındakiler ayrımına bağlı olarak diğerleri ayrımı vardır.

9. ***Diğer kar amaçlı şirketlerde*** yönetim ve mülkiyet konusu ilişkili ancak sınırlı belli bir konuya, ***aile şirketlerinde*** yönetim ve mülkiyet içe içe geçmiş bir konudur. Çünkü aile şirketlerinde yöneticiler sıklıkla mülkiyet sahibi aile fertleriyken, diğer kar amaçlı şirketlerde yönetim ve mülkiyet sıklıkla birbirleriyle ilişkilidir fakat farklı kişilerdedir.

(Şanal, 2011, s. 10) aile şirketlerinin diğer kar amaçlı şirketlerle kıyaslandığında;

- Aile fertlerinin kişisel çıkarları doğrultusunda yönetimdeki pozisyonunu uzun süre sürdürebilmesi,
- Aile fertlerinin kariyerlerini kendi şirketlerinde geliştirmeleri, şirketleri için ayırdıkları zaman,
- Başarı ve başarısızlıkların sorumluluklarını üstlenme, hataya tolerans,
- Şirketin bireye ve ailesine getirdiği kazanımlar, örgütsel performansın etkisi, karar alma mekanizmalarında farklılık,
- Kontrol sistemlerinde farklılık, çatışma yaşanma olasılığı,
- Sorumluluğun kime karşı olduğu, yaşanan çatışmalarda nasıl bir süreç izlendiği,
- Terfi hakları ve sorunların şirketi nasıl etkilediğiyle ilgili belirgin farklılıklar bulunmaktadır.

Aile şirketleri ile diğer kar amaçlı şirketler arasındaki bu farklılıklar daha ayrıntılı bir şekilde Tablo 1.1’de sunulmuştur.

Tablo 1.1: Aile şirketleri ile diğer kar amaçlı şirketler arasındaki farklılıklar

Diğer kar amaçlı şirketler	Aile şirketleri
Yöneticilerin şirkette kalacakları süre işyeriyle yaptıkları sözleşme süresiyle sınırlıdır.	Aile fertleri kendi kişisel çıkarlarına uygun bir şekilde yöneticiliği istedikleri süre kadar uzatabilir
Yöneticilerin şirket yönetiminde kariyerleri boyunca kalması nadiren görülen bir durumdur.	Bireyler kariyerleri boyunca yönetici olarak kalabilir
Yöneticilerin şirket için ayıracakları zaman çoğunlukla mesai saatleriyle sınırlıdır.	Aile fertlerinin şirket için ayıracakları zaman sınırsızdır.
Olası başarıların ve başarısızlıkların sorumluluğu şirket yöneticilerine daha az yüklenir.	Başarısızlığın tüm sorumluluğu yönetici görevinde olan aile üyelerine yüklenir.
Yöneticiler bir hata ortaya çıktığında işten atılma olasılıkları oldukça yüksektir.	Yöneticiler sıklıkla aile üyeleri olduğu için hata yapsalar dahi görevlerine son verilmesi olası değildir.
Kişisel kazanımlar genellikle çalışanın ücret artışını, terfisini, görevde ya da şirketteki pozisyonundaki yükselişi ifade etmektedir.	Kişisel kazanım aile servetinin ve mal varlığının genişlemesini ifade etmektedir.
Örgütsel bir yapı olarak şirketin performansı sadece yöneticilere değil şirketin hissedarlarına da fayda sağlamaktadır.	Örgütün performansı yönetim kademesine ya da başka bir ifadeyle aile üyelerine fayda sağlamaktadır.
Şirketle ilgili kararlar alınırken katılımcı bir tutum sergilenir.	Otoriter, merkezîyetçi bir tutum sergilenir.
Şirket kontrol sistemleri formal bir yapıya sahiptir.	Şirket kontrol sistemleri informal bir yapıya sahiptir.
Çalışanların terfiinde rekabet ve çatışma görülebilir ancak bu çatışmanın düzeyi şirkete zarar verecek kadar büyük değildir.	Aile üyeleri arasındaki rekabet şirkete zarar verebilir ve yönetici ve mirasçılar şirket yönetimi sürecinde sorunlar yaşayabilir.

(D. E. Özler ve Şahin, 2010, s. 50) Kütahya yöresinde 1896 – 1972 yılları arasında kurulan aile şirketleri üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda, kıdemli aile şirketlerinin genel özelliklerinin ortak iş anlayışı gelişmiş, yaptıkları işte uzmanlaşmış, aile ve iş hayatını ayrı tutarak şirket ortakları arasında sevgi, saygı, anlayış ve güvene dayalı ilişkilerin kurulduğu, özverili çalışmaların gerçekleştirildiği, toplum içerisinde itibar sahibi, aile düzeninin olduğu ve yaşamının sağlıklı olmasına

dikkat eden, şirkette diğer çalışanlarla eşit koşullarla çalışan bireyler olduğunu bulmuştur.

Sonuç olarak aile şirketleri kapsamlı bir şekilde diğer kar amaçlı şirketlerden farklılaşmakta ve aile şirketlerinin bu özellikleri onların globalleşmenin yarattığı ağır rekabet koşulları içerisinde nasıl bir gelişim göstereceklerini belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3. AİLE ŞİRKETİNİN KURULMA NEDENLERİ

Aile şirketlerine ilişkin ortak bir tanım yapılamadığı gibi, kurulma nedenlerine ilişkin olarak da ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır. Ancak buna karşın kişisel, ailevi, toplumsal ve ekonomik nedenler olduğu ileri sürülebilir (Ankara Sanayi Odası (ASO), 2005, s.205; Fındıkçı, 2011, s.17 ; Gersick, Davis, Hampton ve Lansberg, 1997, s.98 ; Güney, 2008, s.56). Aile şirketinin kurulmasını belirleyen en önemli faktör, kurucunun bağımsız olma isteğidir. Zaman içerisinde bireylerin işyerinde patronlarıyla yaşadığı problemler, kariyer planlarındaki buldukları mevkie ulaşmakta yaşadığı güçlükler, işlerinin yöneticisi ve karar verme süreçlerinde etkili olma isteği, ya da başkalarını idare etme ve yönlendirme isteği gibi bir dizi kişisel nedenin aile şirketlerinin kurulmasında rol oynadığı ileri sürülebilir (ASO, 2005, s. 205).

Aile şirketlerinin kurulmasında *'bağımsız olma isteği'* gibi bireysel faktörlerin yanı sıra çok sayıda ailevi faktöründe de etkili olduğu ileri sürülebilir. Amerika Birleşik Devletlerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; aileler, şirket kurma nedenlerini en yüksekte düşüğe doğru sırasıyla (Ward, 2011, s. 17);

- Aile mirasını ölümsüzleştirmek ve aile üyelerine (çocuklarına) fırsat yaratmak olduğu bildirilmiştir (%21)
- Ailenin birlikte olmasını sağlamak (%15),
- Ekonomik varlıklar oluşturmak ve finansal bağımsızlık kazanmak (%10),
- Kendi kişisel ve emeklilik planlarını gerçekleştirmek (%8),
- İşin ehli ve yetenekli çalışanları korumak (%6),
- Aileye ekonomik açıdan güvenlik sağlamak (%5),
- Topluma yararlı bir birey olmak (%1).

Bu araştırma sonuçları aileyi bir bütün olarak koruma isteğinin aile şirketi kurmakta oldukça belirleyici bir etmen olduğunu göstermektedir.

Farklı araştırmacılar da sıklıkla aile şirketlerinin kurulmasında özellikle aile geçimini sağlamının, ailenin geleceğini güvence altına almanın, aile üyelerine iş olanağı sağlamının ve aileye mal varlığı kazandırmanın önemli faktörler olduğunu belirtmektedir (Gersick ve diğerleri, 1997, s. 136–137; Güney, 2008, s. 102–103; zkaya ve şengül, 2006, s. 110; Vera ve Dean, 2005, s. 321). Buradan hareketle, aile şirketlerinin kurulmasındaki en önemli faktörün aile olduğu ileri sürülebilir.

Aile şirketlerinin kurulmasının bir diğer nedenler ise ‘*ekonomik faktörlerdir*’. Ekonomik faktörler ve sosyal faktörleri ayırt etmek güç olsa da istihdam yaratmanın, ülkenin ihtiyaı olan ekonomik sektörlerde katma değer yaratmanın, yaptığı üretimle ülkenin GSYH katkıda bulunmanın, iş dünyasının sunduğu maddi fırsatlardan yararlanmanın aile şirketlerinin kurulmasında etkili olabilecek diğer faktörler olabileceği öne sürülebilir.

Son olarak aile şirketlerinin kurulmasında etkili olan faktörün ‘*toplumsal faktörler*’ olduğu ileri sürülebilir. Toplumsal faktörler içerisinde yakın çevresinde bireylerin iş kurması ve iş hayatına atılması ve başarılı olması, çevrede ki iş imknlarının azlığı ya da iş imknlarının fazlalığı, iş kurmaya istekli diğer aile üyelerinin ya da ortakların varlığı, toplumda itibar ve mevki sahibi olma isteği, topluma yararlı bir birey olma isteği aile şirketlerinin toplumsal kurulma nedenleri arasında sayılabilir (ASO, 2005, s. 5; Ward, 2011, s. 17).

1.4. AİLE şİRKETİNİN GELİşİM EVRELERİ

Aile şirketlerinin oluşum evreleri; girişim ve işe başlama, işe başarı, büyüme ve gelişme, mülkiyet gelişmesi, doyum evresi, eski başarıları bekleme, yeni arayışlar, yeni nesillere devir, tasfiye dönemi alt başlıklarına ayrılmaktadır (Gller, 2010, s.24).

1.4.1. Girişim ve İşe Başlama

Aile şirketlerinin en baştan kurulması ve iş hayatına başlaması bu evreyi teşkil eder. Girişimciler eğer çok çalışırsa ve çaba gösterirlerse şirketleri başarı sağlar. Bu evre sürecinde iş şartları, ihtiyaçlar, piyasa koşulları ve benzer öğeler, girişimcilerin aile içinden veya aile dışından başka bireyleri şirkete dâhil etmesini gerekli kılabilir. Böylelikle girişimcilerin her şeyinden sorumlu bulunduğu işin paylaşımı gerekli olabilir (Akça, 2010, s. 89).

1.4.2. İşte Başarı

Değerlendirme, şirketlerin birtakım yönetsel kararları alabilmesi amacıyla sıkça müracaat ettiği bir durumdur. Farklı hedefler doğrultusunda başarının elde edilebilmesi için sürecin dinamik olması gerekmektedir.

Başarı; çok çalışma, işe bağlılık, işin iyi yapılması ve fazla motivasyon sayesinde gerçekleşir. Başarı sağlayan şirketlerde, beklentilerin ve amaçların gözetilmesinin yanında ortakların, bütün işçilerin, alıcıların, piyasadaki beklenti ve istekleri dikkate alınır ve şirket politikaları doğru saptanmaktadır. Bu evrede olan şirketler esnaf özelliği kazanarak devamlı bu evre sürecinde bulunabilirler. Aile şirketlerinin çoğunluğunun gelişimi bu evre esnasında üst seviyeye ulaşabilir. Çoğu aile şirketinin beklediği işteki başarı, bu evre içinde vardığı esnaflaşma niteliği ile doğru orantılıdır (Uyargil, 2008, s.1).

1.4.3. Büyüme ve Gelişme

İşin büyümesiyle girişimciler ve aile tarafından iş daha fazla desteklenmeye başlar. Bu evre içinde aile şirketinin yeni bir hız kazanmasıyla güçlenme artar. Aile şirketleri, müşteri alımlarının hızlandırılması ve araçlarının daha etkili kullanabilmesi gibi kendine has çalışma tekniklerine sahiptir. Fakat aile şirketlerinin kendisini rutin uygulamaların dışına çıkaramadıkları için zamanla güçlerini kaybetmesiyle birçok şirket, büyüme ve gelişme evresine ulaşmadan iş yaşamlarını noktalarlar.

Etkin olabilmek için rutin uygulamaları bırakmak ve müşteri beklentilerine cevap vermek gerekmektedir. Araştırmalar, aile şirketlerinden %60'ının bu evreye gelebildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu evrede kontrolün sağlanması amacıyla anlık aşırı büyümelere engel olunması gerekmektedir. Bu evrede bulunan şirketler kendi işlerini bir kenara bırakarak farklı alanlara yatırım yapmak suretiyle önemli zararlarla karşı karşıya kalırlar. Şirketler, becerileri ve belirledikleri stratejilerinin entegre etmesiyle büyüyüp gelişirler (Esen, 2015).

1.4.4. Mülkiyet Gelişmesi

Aile şirketlerinden neredeyse %50'si bu evreye ulaşabilmektedir. Büyüyerek gelişme gösteren aile şirketleri bu gelişmenin meyvelerini bu aşamada toplar. Aile üyeleri mal varlıklarını ve maddi güçlerini artırırlar. Bu evrenin getirdiği en kayda değer

problem, mülkiyet genişlemesinin ve mal varlıklarının artmasının kurucular arasındaki mal mücadelesine sahne olmasıdır. Bu evreye ulaşabilmiş aile şirket üyeleri adil bir şekilde mülkiyet ve mal varlıklarını paylaşmalıdır (Güller, 2010, s.26).

1.4.5. Doyum Evresi

Bu evredeki aile şirketinin, bu aşama sonrasındaki planlarını optimum şekilde yapmalıdır. Şirketlerden birçoğu bu evrenin kendileri için son aşama olduğu kanısındadır. Çalışmaların yolunda gitmesi ve iş akışının sistematik olarak ilerlemesi, iş kaygısını en aza indirir. Aile üyelerinin değişik bakış açılarına sahip olması ayrılıklara yol açabilir. Aile üyelerinden bazıları bu evrenin doyum noktası olduğu düşüncesiyle her şeyi pozitif görme eğiliminde iken, aile üyelerinden bazıları da daha alabilecekleri yol olduğu kanısındadırlar. Bundan dolayı bu evrenin olgunlaşma, yeni alanlara yönelme veya tasfiye süreci yaşanmasına yol açtığı görülebilmektedir (Sungurtekin, 2008, s.22).

1.4.6. Eski Başarıları Bekleme

Doyum evresi, aile şirketleri için bir tepe noktasıdır. Bu noktadan sonra inişlerin başladığı görülmektedir. Bununla birlikte girişim yapmamış, açılım göstermemiş, çalışma ve ivme kazanmamış, motive olmamış, yaptığı işlerde başarı kazanmamış, hâlihazırda yaptığı işi geliştirmiş şirket, kendini tekrarlar ve inişler görmeye başlar. Girişimciler tarafından yapılan toplantı ve görüşmelerde eski başarılar konuşulurken eski başarılarla dönülmesi adına birtakım çalışmalar planlarlar (Güller, 2010, s.26).

1.4.7. Yeni Arayışlar ve Kurumsallaşma Çalışmaları

Bu evredeki yöneticiler, kendi etkinlikleriyle bu durumdan sıyrılamayacakları kanaatindedirler. Gecikmiş olunmasına rağmen kurumsallaşmanın gerekli olduğu düşünülmeye başlar. Bu aşamada dikkate alınması gereken en hassas durum, girişimciler tarafından sistemli olmaya ve kurumsal hale gelmeye inançlarının olmalarıdır. Bu evreyi yaşamış az şirket bulunmasına rağmen, sistematik olmayı başarmaları durumunda kendini yenilemiş ve gelişmeye açık bir kurumsal yapı gerçekleştirilebilmektedir (Sungurtekin, 2008, s.23).

1.4.8. Yeni Nesillere Devir

Son zamanlarda Dünya ticaretinin yüksek düzeyde yapısal değişikler geçirdiği görülmektedir. İlk girişimini başarılı şekilde devam ettiren, gelişme gösteren, sahip olduğu mal varlığını artırarak doyuma ulaşan fakat eski etkili halini yansıtamadığından dolayı başarısızlık elde eden ve eski başarıların beklentisi içinde olan, sorunların artmasıyla son çare olarak kurumsal hale gelmeye gayret eden şirketler, sonuçta yeni yetişen kuşaklara devir dönemine girerler. Bu aşamada şirketler tekrar hayat bulabileceği gibi, birinci kuşak tarafından güç şartlarda kurulan ve geliştirilen işin, yeni kuşak tarafından bastırılması süreci de yaşanabilir. Dolayısıyla, işin geliştirilmesine paralel olarak yeni nesillerin yetiştirilmelerine de zaman ayrılmalıdır. Bu çerçevede %20 ila %30'u arasındaki bu şirketlerin ikinci kuşağa devredildiği hesaba katılırsa, eski şirketlerden büyük bir bölümünün yeni nesle devredilemeden ortadan kalktıkları görülmektedir (Şimşek, 1988, s.1).

1.4.9. Tasfiye Dönemi

Bu şirketin varlığının sona ermesi nedeniyle zor bir süreçtir. Temel hedef, aile şirketlerinin mümkün olduğunca hayatlarının devam ettirilmesidir. İşlerin yolunda olmaması nedeniyle henüz değer özellikleri tam gelişmemiş aile üyelerinin sürtüşme yaşamasına yol açabilir. Mal ve mülkiyet paylaşımları yaşanabilir. Bu noktada dikkate alınması gereken en kayda değer husus, yöneticilerin başlangıç, gelişme ve büyüme dönemlerinde subjektif olmamaları, bilhassa yeni kuşaklara yatırım yapmaları ve yetiştirmeleri ile işler yolunda giderken kurumsal hale gelmek için gayret etmeleri gerekmektedir (Güller, 2010, s.28).

1.5. YAŞAM SÜRESİ VE ORTAKLIK YAPISI ÇERÇEVESİNDE AİLE ŞİRKETİNİN GELİŞİM AŞAMALARI

Aile şirketlerinin gelişim evreleri, yaşam süreleri ve ortaklık yapılarına göre de ele alınabilir.

1.5.1. Yaşam Süresi Bakımından Aile Şirketi

Şirketler yaşayan örgütlenmeleridir. Aile şirketlerinde dikkate alınması gereken en önemli husus yaşamlarını devam ettirerek diğer nesillere devretmektir.

Aile şirketleri, yaşam süreleri bakımından analiz edildiğinde değerlendirildiğinde % 33'ünden fazlasının ikinci kuşağa geçtiği, bu şirketlerden de sadece % 50'sinin üçüncü kuşağa kadar yaşamlarını sürdürdükleri tespit edilmiştir (Kaya, 2009, s. 10).

1.5.2. Ortaklık Yapısı Bakımından Aile Şirketleri

Gelişme aşamaları ve ortaklık yapısına göre aile şirketleri 4 alt başlıkta incelenebilir.

1.5.2.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile şirketlerindeki gelişme sürecinin ilk evresi, girişimci değerlerin, inançların ve tutumların şirketin sahip olduğu kültürü çok fazla etkilediği, adeta şirket ve girişimcinin bütünleşme sağladığı birinci nesil aile şirketlerince temsil edilmektedir. Bu evre sürecinde, girişimci ve şirketin benzer özelliklere sahip olmasının beraberinde getirdiği şey, şirketlerin girişimcilerle bağlantılı olduğu, bir başka deyişle girişimcinin şahsen işin başında olmasıyla işlerin yolun gittiği görülür (Karpuzoğlu, 2001, s.94).

1.5.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Birinci nesil aile şirketlerinde gelişim sürecinin ikinci kısmını “Büyüyen, Gelişen ve Mülkiyetin Kardeşler tarafından Paylaşıldığı Kardeş Ortaklıkları” oluşturmaktadır. Bu süreçte ilk girişim başarıya ulaşırsa, bu durum ailenin ekonomisine de yansımaktadır. Ailenin işi desteklemesi işin de aileyi desteklemesine neden olur. Bu etkileşimle birlikte, işin gittikçe büyümesine ve gelişmesine yol açar. Bilhassa üretim veya pazarlama hedefli işlerin bu süreçte sanki bir kartopu şeklinde büyüme gösterdiğine şahit olunabilir. Bu evredeki aile şirketleri, üretimle uğraşıyorsa yeni üretim tesisleri kurar, pazarlama yapıyorsa yeni pazarlar elde etmeye gayret eder, ticaret yapıyor ise yeni mamul veya hizmetlerin pazarlanmasını sağlar. Bu evrenin sorun oluşturmaması için ani büyümelere engel olunması gerekmektedir (Fındıkçı, 2005, s.22-23).

1.5.2.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri)

Gelişme sürecinin üçüncü aşamasında, kuzenler tarafından yönetilen ve önemli kararların alındığı, “kompleks aile şirketi” şeklinde de adlandırılan ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri bulunmaktadır. Kompleks aile şirketlerinin, iş ile aile ilişkilerindeki çok yönlülük ve karmaşıklık, büyümenin getirdiği sonuçla birlikte standart, ilke ve kurallara çok gereksinim duyduğu tespit edilmiştir. Birden çok kuşağın bir arada olması nedeniyle kompleks aile şirketleri değişik yaş, bilgi, deneyim ve kariyer sahibi çok sayıda aile üyesini ile şirketin büyümesiyle birçok sayıda profesyonel yöneticiyi barındırmaktadır (Kaya, 2009, s. 10).

1.5.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin gelişim evresinin son aşamasında sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerine nazaran kurumsal hale gelme unsurlarının çok olduğu yani iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli görüldüğü evredir. Bu evrede olan aile şirketlerinde etkinliklerin yerine getirilmesinde, güvenilirlik ve kan bağından çok, işler ve bunların yapıma tarzı önem kazanır. Bu kapsamda işler analiz edilip işlerin sağlıklı bir biçimde yerine getirilebilmesi amacıyla, işin yürütülmesini sağlayan bireylerde bulunması gereken özellikler, sorumluluk ve araç-gereçler, destek sağlanacak ya da işbirliğinin yapılacağı birimler ve iş koşulları doğru olarak tespit edilir. Yapılan bu uygulama, personel seçimi ve yerleştirilmesi, meslekte yükselme, performans değerlendirme ve ücret tespit etme gibi sistemlere yönelik faydalanılarak, iş değerlerinin tercih edildiği bir atmosfer yaratılmasını destekler (Kaya, 2009, s. 10).

1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olabileceği çok sayıda araştırmacının ilgi duyduğu bir konu olmuştur. Ancak literatür incelendiğinde aile şirketlerinin bir bütün olarak güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu konusunda bir görüş birliği olmadığı söylenebilir. Ancak literatürde sıklıkla ele alınan aile şirketlerinin bazı üstün ve zayıf yönleri de bulunmaktadır. Aşağıda sırasıyla aile şirketlerinin literatürde sıklıkla ele alınana üstün ve zayıf yönler ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

1.6.1. Aile Şirketinin Üstün Yönleri

Aile şirketlerinin genellikle ailenin fedakârlığı ve namı, işçilerin vefası, şirketin uzun süreli planlar yapabilmesi, esneklik ve dinamizm, toplumsal hassasiyet, yönetici hissedar birliği ve aile ilişkilerinin geliştirilmesi konularında üstün yönleri olduğu belirtilmektedir (Elmas, 2015, s. 16–19).

Aile şirketlerinin üstün yönlerinden ilki ailenin özverisidir. Aile şirketleri kuruluş ve gelişme dönemlerinde aile üyeleri kar paylarından fedakârlık ederek ya da kendi kişisel servetlerinden katkılarda bulunarak şirketin gelişmesine katkıda bulunurlar. Böylece şirkete ciddi bir mali kaynak sağlarlar. Aile üyelerinin şirkete karşı kanuni sorumluluklarının yanı sıra manevi sorumlulukları da bulunmaktadır. Bu nedenle, şirketinin başarısı ya da başarısızlığı doğrudan ailenin başarısı ya da başarısızlığı olarak algılanır. Aileler sadece şirkete maddi kaynak sağlamakla kalmayıp yönetim süreçlerine de katkıda bulunurlar. Özellikle bu katkı kriz zamanlarında belirginleşir (Günver, 2011, s. 20). Aile şirketlerinde şirketle ilgili olumsuz bir mali durum söz konusu ise, aile üyeleri kredi çekmek yerine kendi mal varlıklarını satarak ya da kişisel servetlerinden katkı da bulunarak şirketi içine düştüğü zor durumdan kurtarmaya çalışır.

Aile şirketlerinin üstün yönlerinden birisi de ailenin şöhretidir. Ailenin toplum içerisindeki itibar ve saygınlığa sahip olması müşteri ilişkilerini, tedarik sağlayan firmalarda olumlu bir imaj oluşturmalarına ve rakiplerine karşı daha iyi duruş sergilemelerine yardımcı olabilir. Böylece şirketler başarılması uzun zaman ve emek isteyen güven duyulan bir firma olmayı daha kısa sürede başarabilir. Tanınmış bir aile şirketi olma aynı zamanda şirketin ihtiyaç duyduğu zaman kredi temininde, hammadde ihtiyacının karşılanmasında reklam ve satış faaliyetlerinde olumlu etkileri olabilir. Aynı zamanda iş piyasasında tanınmış bir ailenin şirketi olmak şirketin karşılaştıkları sorunları hızlı ve etkili bir şekilde çözmesine yardımcı olabilir. Sonuç olarak ailenin toplum içerisinde itibar sahibi olması şirketin büyüüp gelişmesine etki eden bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Elmas, 2015, s. 17).

Aile şirketlerinin bir diğer üstün yönü çalışanların sadakatiyle ilgilidir. Aile şirketlerinin genel bir özelliği olarak kurucu ve yöneticiler aile üyeleri olup ve birbirleriyle yakın ilişki içerisindeyler. Bunun sonucu olarak, diğer kar amaçlı şirketlerdeki yönetici çalışan ya da yöneticiler arasındaki ilişkiler resmi ve mesafelidir.

Ancak aile şirketlerinde yöneticilerin kendi aralarında ve yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri daha samimi ve daha az mesafelidir. Bu durum çalışanların aile şirketlerine bağlılığını artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Samimi ilişkilerin başka bir sonucu olarak, çalışanların yaratıcılıkları artmakta, çalışanlar daha fazla risk almakta, yeni düşüncelere daha açık olup, çalışanlar daha güvenli bir şekilde çalışmaktadır. (ASO, 2005, s. 10) 'ya göre aile şirketleri diğer kar amaçlı şirketlerden farklı olarak uzun dönem istihdamı ön planda tutan şirketlerdir. Bu kuruma göre aile şirketleri şirkete yarar sağlayan ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları sahiplenme eğiliminde olup bu çalışanlarla tüm çalışma hayatları boyunca istihdam etmeye isteklidirler. Bu nedenle, aile şirketlerinde iş görenler şirketi sahiplenme eğiliminde olup ve kendilerini bir aile ortamında hissederler. Sonuç olarak, bu durum çalışanın şirkete olan sadakatini artırır ve aile şirketlerinin başarıya ulaşmasına yardımcı olur.

Aile şirketlerinin bir diğer güçlü yönü kısa vadeli ve popülist politikalar yapmak yerine şirketi uzun dönemde başarıya ulaştıracak planlar yapmalarıdır. Aile şirketleri diğer kar amaçlı şirketlerden farklı olarak kısa vadeli başarılar yerine uzun vadeli başarıya odaklanırlar. Diğer kar amaçlı şirketlerde karı maksimize etmek ve hissedarlarına kar payı dağıtmak kısa vadeli en önemli amaçlardan biriyken, aile şirketleri kar payı almayarak şirketlerinin büyüme ve gelişmesine katkıda bulunurlar (Özler ve diğerleri, 2007, s. 442).

Aile şirketlerinin bir diğer üstünlüğü ise esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalarıdır. Aile şirketleri genellikle tek bir patron tarafından yönetildiğinden hızlı karar vermeyi gerektiren yeni imkân ve iş fırsatları piyasa da ortaya çıktığında aile şirketleri hızlı bir şekilde harekete geçerek piyasada ki fırsatları değerlendirebilir. Bu da aile şirketlerinin dinamik yapısına ilişkin ipuçları vermektedir. Diğer kar amaçlı şirketlerde ise belli kararlar almak hissedarların onayını gerektirdiğinden bu şirketler bürokratik engellerle karşılaşabilmekte ve karar verme süreçleri güçleşmektedir. Ancak bazı araştırmacılar aile şirketlerinin bu yapısının kendileri için aynı zamanda bir sakınca da oluşturabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin, (Cosier ve Harvey, 1998, s. 75–79) 'e göre aile temsilcisi üye ani ve bilinçli olmayan kararlar verirse şirketin iflasına neden olabilir. (Harvey ve Evans, 1994, s. 331) 'a göre de aile şirketleri çatışma için üretken alanlardır. Sonuç olarak, aile şirketlerinin çoğu zaman hızlı kararlar alabilen ve doğru

kararlar alındığında bu karardan en üst düzeyde fayda sağlayabilecek dinamik bir yapıları vardır.

Aile şirketlerinin üstün bir diğer yönü de sosyal duyarlılıklarının yüksek olmasıdır. Diğer kar amaçlı şirketlerde amaç değer üretmek, sermaye birikimini artırmak ve karı en üst düzeye çıkarmak iken, aile şirketlerin de bu amaç toplumsal sorumluluklar olmadan düşünülemez. Çünkü aile şirketlerinin toplum içerisinde olumlu bir imaja sahip olmaları bu şirketlerin gelişmesini ve büyümesini kolaylaştıran önemli bir faktördür. Bu bağlamda, aile şirketleri diğer kar amaçlı şirketlerle kıyaslandığında daha toplumsal düşünürler ve yaşadığı topluma ve ülkesine duyarlı bir tavır sergiler. Dahası bu şirketler çalışanlarının refahını ön planda tutar (Cosier ve Harvey, 1998, s. 75). Ülkemizde ve dünya da çok sayıda aile şirketi toplum yararına vakıflar kurarak kız çocuklarının okumasına, ihtiyaç sahibi öğrencilerin üniversite hayatları boyunca desteklenmesine, kadın girişimlerin iş hayatına atılmalarına, kültür ve sanat faaliyetlerine destek vererek hem toplumsal hayatın gelişmesine hem de insan hayatına önemli katkılar yapmıştır. Ülkemizde önemli aile şirketlerinden biri olan Sabancı Holdingin vakfı olan Hacı Ömer Sabancı Vakfı *“bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprağın insanlarıyla paylaşmalıyız sloganıyla”* yola çıkarak 2017 yılı itibariyle 1 üniversite, 37 eğitim kurumu, 19 öğrenci yurdu, 16 öğretmenevi, 16 kültür merkezi, 5 sağlık kurumu, 4 kütüphane, 5 spor tesisi, 9 sosyal tesisin yapımını gerçekleştirmiş, 9 sosyal tesisin ise yapımına katkıda bulunmuştur (Sabancı Vakfı, 2017). Aynı zamanda bu vakıf her yıl yaklaşık olarak 1500 öğrenciye burs vererek üniversite hayatlarını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, aile şirketleri toplumsal kalkınmayı ve insana yatırımı da ön planda tutarak hem şirketin toplum içerisindeki tanınırlığını ve itibarını arttırmakta hem de toplumun gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır.

Aile şirketlerinin bir üstün yönü de yönetici ve hissedarların işbirliğidir. Diğer kar amaçlı şirketlerde yöneticiler ve hissedarlar genellikle farklı kişilerden oluşurken, aile şirketlerinde yöneticiler aynı zamanda en büyük hissedarlardır. Bu nedenle aile şirketlerinde planlar uzun dönemli olup sıklıkla kar amaçlı şirketlerde yaşanan şirket politikaları ve yönetim felsefesiyle ilişkili değişimler ilişkili olarak yaşanan yönetim değişimleri yaşanmaz. Aile şirketlerinde ise şirket politikaları ve yönetimde süreklilik olup (Günver, 2011, s. 22) ve kuşaklararası yaşanan değişimler ailenin vizyon ve misyonunda belirgin bir değişiklik oluşturmaz.

Son olarak, aile şirketlerinin üstün bir yönü de aile ilişkilerini geliştirmesidir. Aile şirketlerinde aile fertleri zaman içerisinde birbirlerini daha iyi tanıyarak bilmedikleri yönlerini keşfetmeye, birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini tanımaya başlarlar. Bireylerin davranışlarının aile ortamında ve iş ortamında farklılaşabileceği düşünüldüğünde, aile üyeleri hem işyerlerindeki hem de ev ortamındaki davranışlarını gözlemle fırsatı bulurlarken bu durum onların birlikte çalışma becerisini artırır. Takım olma, sorumlulukları paylaşma, stratejik kararlar verilmesi gerektiğinde işbirliği içinde hareket edebilme, farklılıklara hoşgörüle yaklaşma ve birbirlerine koşulsuz saygı duyma aile fertlerinin aile şirketlerinde çalışmasıyla kazanabileceği bir dizi olumlu beceridir. Aynı zamanda aile şirketlerinde aile fertleri zaman içerisinde kendi aralarında özel bir dil kullanmaya başlayıp etkili bir şekilde iletişim kurarlar (Tagiuri ve Davis, 1996, s. 205).

Sonuç olarak aile şirketlerinin finansal, yönetsel ve kurum kültürüyle ilgili ve toplumsal açıdan belirgin üstünlükler olduğu görülmektedir.

1.6.2. Aile Şirketinin Zayıf Yönleri

Araştırmacıların üzerinde durduğu bir dizi sıklıkla sözü edilen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aile şirketlerinin yanı sıra, diğer kar amaçlı şirketlerle de ortak noktaları olduğu ileri sürülebilirse de, çoğunlukla bu faktörlerin aile şirketleriyle ilişkili olduğu da göze çarpmaktadır. (Elmas, 2015, s. 21–23) aile şirketlerinin zayıf yönlerinin akrabaları kayırma, aile bireyleri arasında rekabet, tutuculuk, merkeziyetçi yönetim ve devretme sorunu olduğunu bildirmiştir. (Ateş, 2003, s. 19) aile şirketlerinin zayıf yönlerinin sermaye piyasasına kısıtlı erişim, kompleks örgüt yapısı, aile önceliklerinin şirket önceliklerinin önüne geçmesi, otokratik kurallar, aile üyeleri arasında çatışma ve finansal güçlükler şeklinde özetlemiştir. (ASO, 2005, s. 6) aile şirketlerinin zayıf yönlerini yönetsel açıdan gelişmemiş olmaları, akrabaların kayırılması, çalışanların motivasyon düşüklüğü, tutuculuk, merkezi yönetim anlayışı, şirket yönetiminin yeterince etkinleştirilememesi ve değişime uyum sağlamakta güçlük olduğunu belirtmiştir. Aşağıda (Elmas, 2015, s. 21–23) tarafından ele alınan aile şirketlerinin zayıf yönleri sırasıyla açıklanmıştır.

Aile şirketlerinin literatürde sıklıkla sözü edilen zayıf yönlerinden biri akraba kayırmacılığıdır. Akraba kayırmacılığı şirket literatüründe nepotizm olarak da bilinmektedir. Nepotizm kavramıyla ilgili farklı tanımlar olmakla birlikte, günümüzde

akrabaların aynı şirkette işe alınması (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998, s. 555) ya da bir kimsenin yetenek, beceri, eğitim düzeyi gibi kişisel ve iş başarısı gibi mesleki bir dizi kriteri dikkate alınmadan yalnızca akrabalık münasebetleri göz önüne alınarak istihdam edilmesi şeklinde tarif edilmektedir (H. Özler ve diğerleri, 2007, s. 438). Bazı araştırmacılar nepotizm teriminin Türk dilinde bazen kayırmacılık ile eş anlamlı olarak kullanıldığını fakat kayırmacılığın daha geniş bir kapsamı ve anlamı olduğunu belirtmektedir. Kayırmacılık kavramında akraba kayırmacılığından farklı olarak, yakın akrabalar, dostları, aynı okuldan mezun olmak, aynı köklerden gelmek, benzer politik görüşe sahip olmak gibi benzerlikleri temel alan kayırmacılık tipleri kendini göstermektedir. Yapılan araştırmalar nepotizmin şirketler ve çalışanlar üzerinde çok sayıda olumsuz etkisi olabileceğini gösteren araştırma bulunmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 96). Bu araştırmalar şirketlerde nepotizmin çalışanlarda ücret tatmini, yükselme olanakları ve yönetimden tatminle (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 93–109), iş tatmini, işverene güven ve işyerinde adalete olan inançla (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 1–21), örgütsel bağlılıkla (Karahan ve Yılmaz, 2014, s. 123–148), örgütsel adalet algısıyla (Arslaner, Erol ve Boylu, 2014, s. 62–77) negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Her ne kadar yararları bulunsa da nepotizmin şirketlerde çalışanların iş stresini arttırdığı da araştırmalarda elde edilen bir diğer bulgudur (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 1–21). Bu nedenle, aile şirketlerinde aile üyelerinin kendi kişisel çaba ve yetenekleri yerine belli bir statü ve göreve aile ilişkilerini kullanarak gelmeleri aile şirketlerinde çalışanların etkililiğini azaltabilir ve şirket yönetiminde ve idaresinde belirgin sorunlara yol açabilir.

Aile şirketlerinin zayıf bir diğer yönü de aile fertleri arasında ortaya çıkabilecek rekabettir. Zaman içerisinde aile şirketlerinde aile fertleri arasındaki uyum ve ahenk bozulabilir. Aile fertleri birbirlerini rakip olarak görmesi halinde aile şirketinin geleceği tehlikeye girebilir. Aile bireyleri arasında kişisel nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, aile içi anlaşmazlıklar, aile üyelerinin iş yükü ve ücretlerinde ortaya çıkan adaletsizlikler aile üyelerinin birbirleriyle rekabetine neden olabilecek konulardan bazılarıdır (Levinson, 1971, s. 90–98).

Aile şirketlerinin zayıf bir diğer yönü de tutucu bir yapıları olmasıdır. Günümüzde yaşanan ekonomik krizler, hızlı bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler, artan rekabet koşulları ve toplumlarda yaşanan hızlı değişimler şirketlerin stratejik karar vermelerine yol açmaktadır. Bu kararlar şirketin geleceğini ve ömürlerini

belirlemektedir. Aile şirketleri yapıları gereği tutucu şirketlerdir. Örneğin, bu şirketler şirketin finansman ihtiyacını kişisel servetlerinden ya da aile servetlerinden karşılamakta ve dış finansmana soğuk bakmaktadırlar (Gersick ve diğerleri, 1997,).

Aile şirketlerinin bir zayıf yönü de merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip olmalarıdır. Çoğu zaman şirketlerinden büyümesi işinde uzman yetenekli kişilerin şirket yönetiminde olmasıyla mümkünken, bu şirketler yetki devrine, çoğu zaman olumlu bakmazlar. Çünkü yetki devri aile üyeleri tarafından prestij ve güç kaybı olarak değerlendirilir (Elmas, 2015, s. 21).

Aile şirketlerinde literatürde sözü edilen bir diğer zayıf yönü aile bireylerinin yaşadığı rol çatışmasıdır. Aile şirketlerinde aile fertlerinin hem şirkette hem de aile hayatında yerlerine getirmeleri gereken bazı rolleri vardır. Aile sisteminde aile bireylerinin yerine getirmeleri gereken roller aileyle ilgili, duygusal ve aile içi ilişkilerin geliştirilmesi, idaresi ve muhafazasına yönelik ve çoğu zaman kesin sınırlarla ayrılması güç bir yapı oluştururken, şirketlerde roller belirgin, rasyonel ve biçimseldir. Tipik bir aile şirketinde aile üyesi en az üç farklı rolle sahiptir: işyeri sahibi, yönetici ve akraba. İşyeri sahibi olarak aile üyesi şirketin karlılığından ve nesiler boyu devam etmesinden sorumluyken, yönetici olarak şirketin etkili bir şekilde yönetilmesi ve idaresinden, akraba olarak akrabalar ya da daha özel bir ifadeyle aile üyeleri arasında birlik ve beraberliği korumakla sorumludur (Günver, 2011, s. 23). Yukarıda belirtilen rol ve sorumluluklar aile üyelerinin hem işyerlerinde hem de aile hayatında sürekli bir arada olmalarından dolayı belirsizleşmekte, hangi üyenin şirkette hangi görevleri ve sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği konusunda kafa karışıklığına neden olmakta ve bu zaman içerisinde aile üyeleri arasında çatışmalara ve aile şirketinin geleceğine belirgin zararlar verebilmektedir.

Son olarak, aile şirketlerinin bir diğer zayıf yönü devretme sorunudur. Devir aile şirketini yöneten aile üyesinin, yöneticilik haklarını ve şirketteki paylarına başka bir aile üyesine ya da kar amaçlı diğer yatırımcılara bir bedel karşılığında ya da bedelsiz olarak devretmesi demektir. Aile şirketlerinde sıklıkla aile üyeleri şirketteki yöneticilik pozisyonlarını ömürleri boyunca devam ettirmek isterler. Aile üyesinin ölümü, fiziksel ya da ruhsal bir rahatsızlık nedeniyle şirketi yönetemeyecek bir noktaya gelmesiyle diğer aile üyeleri arasında şirket yönetimi için rekabet yapılmaya başlanabilir ve bu şirketin geleceğini riske atabilir (Fındıkçı, 2011, s. 17). Aynı zamanda şirkette yeni bir

liderin seçilmesi uzun zaman alabilir ve bu durum şirketin bulunduğu piyasada ki etkililiğini azaltabilir.

Sonuç olarak aile şirketleri kapsamlı bir şekilde diğer kar amaçlı şirketlerden zayıf yönleri açısından farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar;

- Sermaye piyasasına kısıtlı erişim,
- Kompleks örgüt yapısı,
- Belirli olmayan görev dağılımı,
- Nepotizm,
- Ailenin önceliklerinin şirketin önüne geçmesi,
- Hızlı karar vermekte güçlük,
- Aile üyelerinin birbirleriyle çatışması,
- Otokratik ve babaerkil bir yapı,
- Değişime uyum sağlamakta güçlük,
- Mali yapıyla ilgili güçlükler,
- Aile bireylerinin şirketi kendi çıkarları için kullanması,
- Şirketi yönetici seçmede güçlükler ve
- Aile üyeleri lehine şirkete katkı ve gelir arasında dengesizlikler (Ateş, 2003, s. 19) gibi bir dizi yönetsel, finansal, örgütsel ve ailevi dezavantajı içerisinde barındırmaktadır.

1.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE GÖRÜLEN YAPISAL SORUNLAR

Aile şirketlerinin öteki şirketlerde olduğu gibi yaşayan bir örgütlenmeye sahip olduğu bilinir. Tüm organizasyonların yaşadığı gibi, aile şirketleri de yaşamları süresinde birtakım olası sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu sorunlar genellikle insan ilişkilerinden kaynaklanan sorunlardır. Bu noktada önemli olan husus, karşılaştıkları problemlere ilişkin çözüm stratejilerinin geliştirilmesiyle üstesinden kolaylıkla gelinmesine yol açmaktır.

Araştırmanın bu bölümünde, aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlardan bahsedilecektir.

1.7.1. Yönetim Sorunları

Aile şirketlerindeki yönetim süreçleri çoğunlukla şirket sahibi veya yöneticilerince yapılmaktadır. Bundan dolayı, yönetsel işlevlerin tümünün bir yönetici eliyle gerçekleştirilmesi çok güç bir olabilir. Kurumsal hale gelebilen ve uzman yönetimin sağlandığı şirketlerde, tüm yönetim işlevleri farklı yöneticilerle yerine getirildiğinden, yönetim işlevlerinin yerine getirilme süreci, tek yöneticiyle yönetilen aile şirketine nazaran daha basit bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Tekin, 2004: 126).

1.7.2. Planlama Sorunları

Tüm şirketler gibi aile şirketleri de yönetim sürecine planlamayla başlarlar. Planlama sayesinde yöneticiler gelecekle ilgili tahminlerde bulunarak şirketin başarılı olması için yapılması gerekli hususlara karar verirler (Tekin, 2004, s. 127). Fakat aile şirketi yöneticileri yönetimle ilgili yetersizliklerinden dolayı, şirket gereksinimlerini tespit ederek bu gereksinimler doğrultusunda şirketi yönlendirerek uzun dönem planlamalarına ilişkin isteksizce hareket etmektedirler. Şirket yöneticilerinin bu süreç içerisinde uzun vadeli karar almaktansa anlık karar verme ve kısa vadeli stratejiler geliştirme yoluna gittikleri görülmektedir.

Aile şirketlerinin planlamayla ilgili en önemli sorun yöneticilerin iş başında olduğu zaman işi bırakmalarında gönülsüz davranıp, şirketin sonraki nesle aktarma planlarını yerine getirmemeleridir. Şirket yöneticileri, şirketi ileride yönetecek kişinin belirlenmesinde gönülsüz hareket etmeleri şirketin bir kişinin yönetimine zorunlu kılarak, uzun vadede şirket yaşamını tehlikeye sokabilecektir (Tetik ve Uluyol, 2005, s. 25).

1.7.3. Örgütlenme Sorunları

Aile şirketlerinin örgütlenmesinde engel oluşturan önemli etkenler, görev tanımlarının yapılmaması, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmemesi ve etkili çalışan örgüt yapısının gerçekleştirilememesi şeklinde belirtilebilir. İlave olarak, şirketlerde profesyonelleşmenin olmadığı, yöneticilerin, yönetim etkinliklerinin yanında tüm süreci yakından takip etmeye çalıştığı, şirkette işlevsel bölümlerin kurulmadığı, iş tanımlamaları ve analizlerin yerine getirilmediği kompleks bir yapının mevcut olduğu

bir şirket ortamında, örgütlenme aktivitelerinden bahsetmek mümkün değildir (Tetik ve Uluyol, 2005, s. 25).

1.7.4. Koordinasyon Sorunları

Koordinasyon, şirketle ilgili yürütülen çalışmaların bir araya getirilerek, hedeflerle ilişkin gereken faaliyetlerin birleştirilerek, bir bütün oluşturma gayretleridir. Şirkette aile hedefleri ile şirket hedefleri arasında değişik ayrılıklar meydana gelebilmektedir. Ne yazık ki fikir ayrılıkları şirketi çatışma ortamına sürükleyebilmektedir. Koordinasyon kaynaklı yönetsel sorunlar, şirket hedefleriyle aile hedeflerinin çatışmasından ve bu çatışmanın yönetim olarak engel olunamayarak düzeltilmemesi sebebiyle meydana gelmektedir. Şirket içi kuşak çatışması, ailedeki üyelerin kendilerini üstün görmeleri ve uzman yöneticilerle çatışma yaşamaları bu şirketlerdeki koordinasyon problemleridir (Tetik ve Uluyol, 2005, s. 26).

1.7.5. Yürütme Sorunları

Planlama, örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonlarının meydana getirilmesi sonrasında tüm yapıya hareket vererek şirketin yönlendirilmesini sağlayacak olan yürütme fonksiyonudur. Şirket tarafından belirlenmiş hedeflerin yakalanabilmesi için planlama örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonlarının işlerlik kazandırılması gerekmektedir. Yürütme fonksiyonunun şirketi hareketlendiren yönetim faaliyetleri şeklinde tanımlanmaktadır. Aile şirketlerindeki yürütme etkinliklerinin meydana gelmemesinin sebebi şirkette aile üyelerine ayrıcalık tanınması olarak belirtilebilir. Çünkü yürütme faaliyetleri şirket çalışanlarının birtakım yönetim metotları ve yetki ve sorumluluk hissiyle eyleme geçmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı şirketi içi nepotizmin mevcudiyeti çalışanların eyleme geçme hususunda gönülden hareket etmeyeceklerinin bir işareti şeklinde görülebilecektir (Tetik ve Uluyol, 2005, s. 27).

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KADINLARIN ROLÜ VE ÖNEMİ

Bu bölümde aile şirketlerindeki kadınların sağladığı katkılar, yönetimdeki rolleri ve bu çerçevede karşılaştıkları temel sorunlardan bahsedilecektir.

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE KADINLAR

Aile şirketlerinde çoğunlukla görünmez olarak nitelendirilen kadınlar; aktif olarak şirkette çalışan, şirkette çalışıyor olarak görülen ve şirkette çalışmayan üyeler şeklinde kategorize edilebilir (Özkara ve Kızıldağ, 2012, s. 168). Akif olarak çalışan kadın üyelere ilişkin araştırmalara bakıldığında, kadınların diğer üyeler gibi günlük şirket çalışmaları içerisinde olmasına karşın, erkekler kadar önemin verilmediği ve karşılıklarını ücret ya da pozisyon anlamında alamadığı tespit edilmiştir (Hollander ve Bukowitz, 1990, s. 145). Kadınların çoğunlukla aileye destek olmak niyetiyle ya ücret almaksızın veya erkeklere nazaran düşük ücretle çalıştığı görülmektedir (Jimenez, 2009, s. 54). Ailede yönetimin devredileceği erkeklerin bulunmaması ya da kriz durumunda kadınlara gereksinim duyulduğu bilinmektedir. Bu şartlarda şirketin sürekliliğinin sağlanması amacıyla daha önce görünmez olan kadınların çalışmasına ve yönetimi devralmasına müsaade edilmektedir (Jimenez, 2009, s. 155).

2.1.1. Şirketlerde Farklılıkların Yönetimi ve Kadın Yöneticiler

Cinsiyet ayrımcılığı etkenini yok edebilmek adına, çoğu şirket, erkeğe benzeyen davranışı akla getiren özelliklere destek olmamaya ve insanlar arasındaki ilişkilerde hassasiyet gibi kadına özgü özellikleri ön plana çıkartmaya çalışmaktadır. Fakat feminizasyon olarak nitelendirilen bu hususun, kadınların lehine olmayan bir süreç durumuna geldiğini göz önüne sermektedir. Çünkü kadınlar beklenen “kadınsı” özelliklerini artık ortaya koyamazken, erkeklerden bu çeşit özellikler beklenmemektedir. Bu çifte standart, araştırmacı Glick ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışma ile ortaya konmuştur (Glick vd., 1995, s. 567) . Bu çalışmada, deneklerden, idari bir iş ilanına başvuran bireylerin aralarındaki rekabete puan vermeleri istenmiştir. Daha hırslı olan kadın bireyler iş için uygun olmalarına rağmen, diğer adaylara nazaran başkalarıyla kolaylıkla ilişki kuramamış, bundan dolayı da işe kabul edilmeleri daha az

bir olasılık oluşturmuştur. Tam tersine, hırslı erkek adaylar, girişken olmamalarına rağmen işe alınma olasılığı yüksek bireyler olarak görülmüştür (Glick vd., 1995, s. 567).

Fakat büyük resme bakıldığı zaman kadınların daha olumlu bir durum görülmektedir. İşbirliği yapabilme yetenekleri sayesinde kadınlar, erkeklere göre çok daha iyi bir yönetici olabilmektedirler. Kadın yöneticiler genel olarak iyi izlenim vermektedirler. Fakat bu sadece davranış biçimleri, tipik olana benzemesi durumunda geçerli olmaktadır. Söz edilen liderlik olduğu zaman kadınlar da erkekler kadar etkilidirler. Üstelik alt kademede çalışan insanlar tarafından, kadın yöneticiler tercih edilmektedir. Verilen görevleri karşı cinsten yöneticiler kadar iyi yapsalar da, kadın yöneticiler erkek yöneticiler tarafından ne yazık ki olumlu olarak değerlendirilememektedirler.

Yapılan araştırmada araştırmacılar kadın ve erkekler tarafından liderlik ve yöneticilik özelliklerinin değerlendirilmesi istenmiştir. Bu işlem sonrası yine aynı değerlendirme yapılmıştır. Ancak bu defa tek fark istenilen değerlendirmenin karşı cinsten bir yöneticinin özellikleri için olmasıdır. Sonuçlar önemli ölçüde şaşırtıcı olmuştur. Kadınların etkileşimli özelliği kabul edilmiş, ancak otoriter kadın yönetici özelliği kabullenilmediği görülmüştür. Erkek yöneticilerin otoriter ve zorla kabul ettirici olduğu belirtilmiş ve bu davranışa aykırı bir durum da erkekler için reddedilmiştir. Klonsky tarafından, kadın ve erkeklerin liderlik becerileri ve davranışlarının, insanların aklında bulunanlardan yola çıkılarak anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Bunun yanında, kadınların sempatik, etrafındakileri düşünen, bencil olmayan ve duygularını söyleyebilen tarzda davranış gösterdiği tespit etmiştir. Erkek yöneticilerin ise bağımsız, hırslı, güçlü ve donanımlı bir özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Başka bir araştırmada, kadınların, erkeklerine çalışma alanlarına girmesi durumunda, erkeklere has davranış gösteren kadınların hiçbir zaman kabul görmediği ortaya çıkarılmıştır. Erkek yöneticilerin olumlu bakmasa da, kadın yöneticilerin görevlerini erkekler kadar iyi yaptığı, hatta alt kademelerde çalışan kişilerin kadın yöneticilerle çalışmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Elde edilen değerlendirmelerde daha otoriter ve dikte eden erkek yöneticilere göre, kadınların daha demokratik, iş birliğine ve danışmaya açık oldukları ortaya konmuştur (Semerci, 2010, s. 22).

Klonsky tarafından yapılan değerlendirmeye göre, ikilemler yaşanmasına rağmen kadın yöneticiler hakkında, kadın olduklarından dolayı negatif değerlendirmeler

yapılmamaktadır. Aynı araştırmacı tarafından, şirket ve kurumlarda cinsiyet farklılıklarının liderlik becerilerine ne seviyede etki ettiğini incelemek için bir araştırma yapılmıştır. Bulunan sonuçlara göre yalnızca tek bir ayırım olduğu tespit edilmiştir. Bu ayırımın da kadınların erkeklere nazaran demokratik bir yaklaşıma sahip olmaları, işbirliği ve kendi kararlarını tartışmaya daha açık olduklarıdır. Erkek yöneticilerin ise daha otoriter ve emir verici olarak davrandıkları ortaya çıkmıştır (Klonsky vd., 1992, s. 17).

Sözü edilen bu farklılıklar erkek ve kadın bireylerin farklı düşünce sistemlerine sahip olmasından ileri gelmektedir. Kadın ve erkek düşünce sistemlerine yönelik farkların incelenmesi bu araştırmayı kapsamamakta olup, erkek gibi otoriter ve dikte edici davranış gösteren kadın yöneticilerin tercih edilmediğine dikkat çekmek yeterlidir. Duygu denildiğinde ilk akla gelen kadınlardır. Duygusal olmak çoğunlukla kmsenmekte ve kadınlara özgü bir zaaf olarak kabul edilmektedir. Ne var ki duygu insanla ilişkili olup duyguları yaşamak ve göstermek sağlıklı bir ruh halinin en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Buradaki fark, iki cinsin duygularını ifade etme tarzları ve gösterdikleri duygusal tepkilerdir. Duyguları gösterebilmenin diğer yönü de duyguları anlayabilmektir. Genellikle kadınların karşısındakinin duygularını anlama konusunda daha başarılı oldukları bilinmektedir. Kadınlara kolaylıkla karşılarındaki kişinin bakışlarından ve yüz ifadesinden duygusunu anlayabilmektedirler. nemli olan nokta, kadınların bu özelliği genetik olarak aldığı mı yoksa sonradan mı edinmiş olduklarıdır. Bir görüşe göre kadınlardaki bu yeteneğinin nedeninin erkekler olduğu düşünülmektedir. Tarih boyunca güçsüz durumda bulunan kadınlar, güçlü olan erkeklerin duygusal ifadelerini anlamayı, kendilerini korumak adına öğrenmişlerdir. Baskın olan cins bu yeteneğe ihtiyaç duymamıştır. Büyük bir gayretle, yüz ifadesi ve ses tonu gibi davranışlarla duygularını ifade edebilen kadın, erkeğin bu durumu zememesinden dolayı bir çıkar yol bulamamakta ve bağırmaktadır (Yücelen ve zen, 2016, s. 43).

Karşısındaki insanların duygu ve düşüncelerini anlayamayan erkeğe, kendi duygularını bastırarak kontrol altına almaya çalışmakta ve genellikle öfke ya da saldırganlık şeklinde toplum tarafından ona uygun görülen tarzlarda kendini ifade etmek durumunda kalmaktadır. Ne var ki bazen olumlu ya da olumsuz bütün duyguların en basit ve rahatlatıcı ifadesi ağlamaktır. Ancak ağlamak çocukluk çağından başlamak üzere erkeklere yasaklanarak, bundan yoksun bırakılmışlardır. Sahip oldukları bir tek

testosteron hormonunun da önemli yardımı olan saldırganlık duygusu kalmıştır ki, bu duygu zaten toplum tarafından sıkça pekiştirilmektedir. Saldırganlık ve acımasız davranışlar gösteren kadınların bu tarzı ise erkeksi görülerek üzerinde gereğince durulmaz. Oysaki saldırganlık gösteren ve acımasız kadın oranı yadsınamayacak kadar çoktur. Erkek ve kadınların zaman zaman birbirlerine göre farklı düşünceye sahip oldukları ve farklı davrandıkları doğrudur. Gerçek şu ki, birbirlerine göre farklı düşüncelere sahip ve farklı davranan çok sayıda kadın bulmak daha kolaydır. Benzer şekilde bütün erkekler de aynı şekilde düşünüp aynı davranmamaktadırlar. Erkek ve kadının farklılıkları özetlenecek olursa, duyguları hissetmede farklılıklarından, algılamadaki farklılıklarından, konuşma yeteneklerinden, hafıza ve tutum farklılıklarından söz etmek gerekmektedir. Bahsedilen farklılıklardan dolayı şirketlerde kadın ve erkek çalışan ayrımı yapmak, iş yerinde başarısızlığa neden olacaktır. İş, çok boyutlu bakılmasına ihtiyaç duyulan bir olgudur. Farklı yetenek ve bakış açılarını aynı yerde elde tutmak, onlardan doğru yerde ve birlikte yararlanmak fırsat eşitliği değil, çeşitlilik getirir. İş yerinde çeşitlilik ise başarının önemli unsurlarından biridir (Semerci, t.y.)

2.1.2. Aile Şirketlerinde Kadın Üyeler ve Varislik

Aile şirketlerinin kurucuların tarafından varislere devredilmesi, aile şirketlerinde yaşanan en ciddi sorun olarak görülmektedir. Literatürde aile üyelerinin yönetime hazırlanması ve şirket devriyle ilgili araştırmalara bakıldığında, çoğunlukla cinsiyetin belirleyici faktör olduğu görülmektedir. Aile ve iş arasında olan cinsiyet asimetrisi, aile şirketlerindeki rollerin dağılımında da gerçekleşmektedir.

Aile şirketlerinde varislerin yönetime seçilmesinin temel amacı, şirketin ailede tutulması ve korunmasıdır (Martin, 2001, s. 225). Bundan dolayı varislerin seçimi, yönetimin değişmesine benzer bir olgu olmayıp uzun dönemli bir süreçtir. Varisler aile şirketine ilişkin sorumluluk ve görevleri amacıyla uzun bir süreçte hazırlanıp yetiştirilir. Ailedeki çocuk bireylerin küçük yaşlardan itibaren eğitime tabi tutulması ile başlayıp şirketin alt basamaklarında çalıştırılmaya başlamasıyla sürdürülen bir süreçtir. Farklı aşamalardan geçen varisler sonrasında lider konumuna geçer (Cater III ve Justis, 2010, s. 567). Aile şirketlerinde varislerin belirlenmesinde etken unsur, karar verme gücü faktörüdür. Şirkette çalışıp en fazla tecrübe kazanmış bireyler, karar verme gücünü elinde bulunduran kişi şeklinde dikkate alınarak ve seçimi yapılır.

Erkek bireylerin ufak yaşlardan itibaren şirket bünyesinde kendilerine yer bulmaları nedeniyle kadın üyelerden daha çok tecrübeye sahip olurlar. Bu tecrübe erkeklerin şirkette güç sahibi olmalarını ve bu nedenle varis yapılmalarına yol açmaktadır (Danes vd., 2005, s.117). Bu nedenle aile şirketlerinde, çoğunlukla en büyük erkek bireye öncelik verilerek yönetim devredilmektedir.

Kız çocukların ile erkek çocuklarına benzer hakların (teşvik, fırsat, eğitim vb.) verilmemesi, kadınların şirket yönetimlerinde bulunmasını ya da kendi işlerini kurmasına engel teşkil etmektedir (Cole, 1997, s. 355). Bu husus bir yandan geleneksellik bir yandan da ailedeki küçük kızların korunması için kararlara katılımlarına kısıtlama getirilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Hollander ve Bukowitz, 1990, s. 142). Değişik sebepler bulunsa da üyeler arasında meydana gelen eşitsizlik; kadın üyelerin aile şirketlerinde varis olarak dikkate alınmasını olumsuz etkilemektedir. Aile içinde yönetimin devredileceği erkeklerin olmaması (Jimenez, 2009, s. 55) ya da ailedeki erkek bireylerin iş yönetiminde başarı gösterememesi (Salganicoff, 1990, s. 128) koşullarında kadın üyeler varis olarak önem kazanmaktadır. Söz edilen şartlar haricinde kadın bireylerin lider pozisyonuna gelmeleri ya da bu dönemde kendine yer bulması da nadiren gerçekleşen bir durumdur (Kepner, 1983, s. 58).

Söz edilene bu şartlara yönelik yapılan bir incelemede ailenin ilk doğan bireylerinin cinsiyet ve şirket yönetimini devralmaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak, ilk çocuk eğer erkekse üst düzey yönetici olarak şirket yönetimini aldığını fakat ilk çocuk eğer kız ise bunun gerçekleşmediği tespit edilmiştir (Vera ve Dean, 2005, s. 325). Kimi aile şirketlerinde yönetimin devredileceği erkek varisin bulunmaması halinde, şirketi kadınlara vermektense satmayı tercih etmektedirler (Stavrou, 1999, s. 66-67).

Türkiye’de aile şirketlerinde görev alan kadınlar incelendiğinde erkeklerin varis olarak seçildiği görülmüştür. Bu seçimin erkek egemen sosyal yapının ve geleneksel uygulamaların sebebi olduğu değerlendirilmektedir. Toplumda yer alan cinsiyet eşitsizliği hem Osmanlı döneminde hem de Cumhuriyet döneminde farklı uygulamalarla değiştirilmeye çalışılmıştır. 1850’li yıllardan itibaren Osmanlı döneminde kadınlar için aile yaşamı, sosyal yaşam, iş ve politika alanlarında kanunlar hayata geçirilmiştir. Cumhuriyet döneminde de kadın haklarıyla ilgili düzenlemelere hız verilmiştir. 1926’de Medeni Kanun’un kabul edilmesiyle kadın ve erkek yasalar önünde eşit kabul edilmiştir (Gökçimen, 2008, s. 18-19). Bütün bu gelişmelere karşın

Türkiye’de kadınlar, geleneksel erkek egemen yapının korunması ve erkeklerin mevcut pek çok alanda hâkimiyeti ele geçirmesinden dolayı birçok sorunla baş etmek zorundalardır. Bu husus Türkiye’deki kültürel değerlerin, doğu ve batı değerleri karışımı nedeniyle biçimlenmesi ile bağlantılıdır (Karataş-Özkan vd., 2011, s. 210). Kültürel değerler, toplumu ve toplumla etkileşiminden dolayı şirketleri, bilhassa da aile şirketlerini etkilemektedir.

2.1.3. Aile Şirketlerinde Kadınların Yeri

Erkek ve kadınların değişik sosyal konumlara sahip olduğu geleneksel kültürlerde cinsiyete dayanan iş ve aile sorumlulukları, iş çevresinin ve çalışma yöntemlerinin oluşmasında da büyük bir rol oynamaktadır (Lyman vd., 1985, s. 47). Bu bakımdan, ev dışında çalışsın veya çalışmasın kadınların iş yaşamları, daima aile yaşamından sonra ikinci derecede önemli olarak tanımlanmaktadır (Poza ve Messer, 2001, s. 17).

Bununla birlikte kadınların gerek çalışan gerekse girişimci olarak iş hayatına giderek artan oranda katılımlarının arttığı bilinmektedir. Özellikle kadın girişimcilere yönelik destek ve özel girişimcilik programları bu artışı desteklemektedir. Kadın girişimciliği iki temel gruba ayrılmaktadır: bağımsız girişimci ve bağımlı girişimci. Bağımsız girişimci, kendi adına bağımsız bir şirket kuran ve büyüten kadınlardır. Bağımlı girişimciler ise bir şirketin kurulmasında ve gelişmesinde ikinci derecede öneme sahip olan kadınlardır. Bağımlı girişimciler; kocalarının babalarının ya da kardeşlerinin kurduğu şirkette çalışmakta ve bazen de eş-girişimci rolünü yerine getirmektedir (Karataş-Özkan vd., 2011, s. 210).

2.1.4. Kadınların Aile Şirketlerine Sağladığı Katkılar

Kadınların iş yaşamına katılmasıyla ilgili çalışmalar başlıca liberal feminist teori, sosyal feminist teori ve psikanalistik feminist teori olarak üç grupta incelenmektedir. Liberal feminist teori, temelini liberal politik teoriden almaktadır. Bu kuram temelde kadın ve erkeği eşit olarak kabul etmektedir. Kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olduğu ve ayrımcılıkla ilgili bariyerlerin kısmen veya tamamen ortadan kaldırılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu görüş, bürokrasiyi, liderliği ve diğer birçok konuyu eleştirmeksizin sadece kadınların var olan topluma adaptasyonun sağlanmasına ilişkin tavsiyelerde bulunduğu ve açıkça olmasa da erkek normlarına dayandığı için

eleştirilmektedir. İkinci grupta olan sosyal feminist, psikanalistik feminist teori ya da radikal feminist teoride; kadın ve erkek eşit olmakla birlikte farklı kabul edilmektedir (Ahl, 2006, s. 597). Mesela sosyal feminist teori, sosyal öğrenme kuramını temel almaktadır. Bu görüş, kadınların ve erkeklerin farklı kültürel deneyimler yaşadıklarını ve bu yüzden düşünce yapılarının farklılaştığını belirtmektedir (Barnes, 2009, s. 4)

Kadınlar ve erkekler, aile şirketlerini yönetirken özellikle iş ve aile ilişkilerinin yapısına tümüyle değişik yönlerden bakmaktadır. Basit bir ifadeyle erkekler, aile bireylerinin şirkette çalışmasına, iş ve aile yaşamının birbirine gireceği ve şirket gelirlerinin düşmesine yol açacağı endişesiyle karşı çıkmaktadır. Buna karşın kadınlar, aile bireyleri ile daha çok vakit geçirilmesine olanak vermesi ve iş/aile dengesinin aile aleyhine bozulmasına engel olacağı düşüncesi ile bunu bir kazan-kazan stratejisi olarak görmektedir (Stafford, 2007). İlave olarak kadınlar karar vermeden önce, tüm parametreleri incelemeyi ve büyük resme bakmayı sevdiklerinden dolayı, şirketin yüz yüze olduğu karmaşıklığı daha iyi analiz edebilmektedir. Bunun yanında, yönetim görevinde ya da yönetim kurullarında yer almaları yeni yeni gelişen bir süreç olduğu için, “işlerin yapılış yöntemleri” ile ilgili olarak klişe ve ezberlenmiş ilkelerden bağımsız yeni iş yapma şekilleri ve fikirleri üretebilmektedir (Stautberg, 2014, s. 14).

Bu nedenle kadınların yöneticilik yöntemlerini, erkek tarz ve stillerini temel alan geleneksel bakış açılarıyla anlamak mümkün değildir. Erkek ve kadınların; becerileri, benimsedikleri öncelikli şirket amaçları, yönetim stilleri ve büyüme oranları tümüyle birbirinden farklıdır.(Anshu, 2012, s. 2). Bu farklılıkların aile şirketlerine sağladığı temel katkıları eş-girişimcilik, duygusal liderlik ve destek rolleri başlıkları altında toplamak olanaklıdır.

2.1.4.1. Üst Yöneticilik Görevi

Kadınlar, eşleri ile birlikte şirketin kuruluş aşamasından itibaren şirketin yönetiminde görev alabilmektedir. Eş-girişimcilik olarak tanımlanan bu durum iş ve aile bölümlerinin karıştırılması olarak ifade edilmektedir. Bu çiftler, bağımsız çalışarak kendi kişisel hayatları üzerindeki kontrollerini arttırmak istemektedir. Bu şekilde hem aile hem de özel yaşamlarını kontrol ederek tatmin düzeylerini artırma olanağına sahip olmaktadırlar. Paylaşılan geniş görüşlülük ve doğru-etkili takım çalışmasından dolayı hem iş hem de aile ilişkileri daha da güçlenmektedir. Eş-girişimci çiftler, birbirlerine son derece güvenmektedir. Bu güven nedeniyle, hem evlilik güçlü ve sağlam temellere

sahip olmak da hem de iş hayatında güçlü bir partnere sahip olmanın vereceği rahatlığı arttırmaktadır. Eş-girişimciler, aynı amaçları, idealleri ve hayalleri paylaşan kişiler olarak eşsiz bir takım olmaktadır. Kuşkusuz bu faktörler, şirketin başarısını ve kârlılığını arttırmaktadır. Bu çiftler, şirketlerini kendi bildikleri ve güvendikleri şekilde yönetmektedir. Bu durum özellikle aile ve iş yaşamı arasındaki sınırlar belirsizleştirmektedir. Aile ve iş yaşamının bu denli iç içe geçmesi, sorunların ve çatışmaların doğmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Sınırlar, çatışmalar, kişisel gereksinimlerin göz ardı edilmesi, sorumlukların adil bir şekilde bölünmemesi ve zaman/parasal baskılar bu çatışmaları ve tansiyonu arttıracak faktörler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bir süre sonra çiftler, partneri olmaksızın yeni fikir üretme ya da iş tansiyonunu düşürmek için yollar bulma becerilerini kaybederler (Fitzgerald ve Philbrick, 2007, s. 618).

2.1.4.2. Duygusal Liderlik Rolü

Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak daha yoğun bir duygu bulunmaktadır. Kadınlar aile içinde düzen ve huzuru koruma konusundaki yerine getirdikleri fonksiyonlardan dolayı, aile şirketlerinin duygusal liderleri olarak görülmektedir. Bu yüzden aile içerisinde ya da şirket yanlış anlamalar veya çatışmalar ortaya çıktığında kadınlar kolaylıkla tansiyonu düşürebilmektedir. Yani kadınlar, şirkette ve aile içerisinde aracılık rolüne sahiptirler (Ullah, 2012, s. 14). Bazı uzmanlar, aile şirketlerindeki kadınlar için CEO deyimini “cife emotional officer” (duygu ofisinin yöneticisi) şeklinde değiştirmiştir. Bu kadınların, aileyi bir arada tutması beklenmektedir. Fakat işyerinde tartışan eşinin ve oğlunun bu tartışmayı bayram yemeğine taşımasını engellemek gibi diğer annelerin uğraşmasına gerek olmayan sorunlarla muhatap olmaktadır. Herhangi bir unvanı ya da görev tanımı olmamakla birlikte karar verici babadan rolünden sonra en önemli rol olan barışı ve sükûneti sağlama görevini ifa etmektedir (Colin ve Colin, 2008, s. 57). Fakat kadınlar tüm bu enerjilerini ve duygusal liderliklerini şirkete koymalarına rağmen katkıları genellikle önemsenmemektedir. Davranışları ile ilgili açıklama yaparak ve iletişim kanallarını sürekli açık tutarak kadınlar, duyguların aile içerisinde ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Ullah, 2012, s.14).

2.1.4.3. Destekleyici Rol

Aile şirketlerinde kadınlar güce sahip olma gibi güdüye sahip olmayabilirler. Ne var ki şirket içindeki kardeş rekabetleri çoğunlukla erkek kardeşler arasında meydana gelmektedir. Liderliğin devri sürecinde, kız ve erkek kardeşler arasında çok büyük çatışmalar yaşanmadığı gibi tam tersine kız çocukları genellikle erkek kardeşlerini destekleyici bir rol üstlenmektedir (Grant ve Nicholson, 2009, s. 42). Kadınların güç ve sorumluluk alma konusundaki bu isteksizlikleri genellikle arka planda destek olma rollerinin daha belirgin hale gelmesine (Ullah, 2012, s. 15) ve görevlerinin ise aile içerisindeki birliğin ve huzurun korunmasını sağlamak üzere tavsiye veren bir danışman şeklinde tasarlanmasına yol açmaktadır (Poza ve Messer, 2001, s. 25-36).

2.2. AİLE ŞİRKETİNDEKİ KADINLARIN YAŞADIKLARI TEMEL SORUNLAR

Aile şirketlerinde kadınların çalışmalarında hem üstünlükleri hem de sakıncaları bulunmaktadır. Esnek iş saatlerinin olması, imalat endüstrisi gibi erkek egemenliğinin olduğu sektörlerde belirli pozisyonlara gelebilmek, özellikle hamilelik ve doğum izni gibi uzun süreçlerin sonrasında işini kaybetmeme ve iş güvencesine sahip olmak gibi hususlar kadınlar açısından cezbedici etkenler arasında görülür. Buna karşın cinsiyet rollerinden ileri gelen ön yargılara ve ayrımcılıklara uğramak ve şirkete olan katkılarının unvan ya da ödeme gibi unsurlarla yeterli bir şekilde destek görmemesi kadınların mücadele etmesi gereken temel sorunlar arasında bulunmaktadır (Yavuz, 2015, s.32). Bu kapsamda kadınların aile şirketinde karşılaştıkları temel sorunları; görünmezlik, rol çatışmaları ve devir sürecinde değerlendirilmeyen kaynak olmaları alt başlıkları altında incelemek olanaklıdır.

2.2.1. Görünmezlik

Aile şirketlerinin yönetilme biçimlerini kavramak isteyen araştırmacıların veya danışmanların; aile üyelerinin katılımı, roller ve karar alma otoritesi gibi dinamikleri anlaması şarttır. Bundan dolayı özellikle kadınların ve şirkette çalışmadığı için çok baskın olmayan aile üyelerinin görünmeyen etkilerinin kavranması, şirketin sürekliliği açısından büyük önem arz etmektedir (Philbrick ve Fitzgerald, 2007, s. 620).

Genellikle destekleyici aile üyeleri, kurucunun eşi, annesi, kızı veya kardeşi olan kadınlardır. Fakat yine de çoğu aile şirketlerinde kadınlar “görünmezlik” sorunu yaşamaktadır. Şirket içindeki veya dışındaki insanlar tarafından, onlar erkek aile üyeleri ile eşit şekilde görülmemektedir. Bu durum özellikle, eş-girişimciliğin olduğu şirketlerde daha yaygın şekilde görülmektedir.

Erkek ortak, şirketin kurucusu olarak üretim ve anlaşmalar yapma gibi stratejik öneme sahip işlerle ilgilenirken kadının arka planda muhasebe ve sekreterlik gibi işlerle ilgilenmesi beklenmektedir (Danes ve Olson, 2003, s. 53-69). Eş, kız, torun, kız kardeş, gelin, görünmece veya elti olarak kadınlar geleneksel olarak şirket ilgili stratejilerin fark edilmeyen karanlık tarafında bulunmaktadır (Karataş-Özkan vd., 2011, s. 205).

Aile şirketlerinde anne rolündeki kişi, “çarkları yağlamak” şeklinde ifade edilebilecek bir tampon görevini yürütmektedir. Ancak erkek aile bireyleri bu desteğin genellikle farkında bile değildir veya bunun övgüye değer bir katkı olarak değerlendirmemektedir. Asıl ironik olan şey ise kadın aile içerisinde ne kadar “görünmez” bir rol oynarsa, bu tampon görevini o kadar başarılı bir şekilde yerine getirebilmektedir.

Bundan dolayı, aslında desteklenen taraf, süreç esnasında bu desteğin farkında olmamaktadır (Janjuha-Jivraj, 2004, s. 782). Destekleyici eş durumundaki kadının emeğinin bir unvan veya ücretle değerlendirilmemesi ise kadının değerinin önemsiz olarak değerlendirilmesine neden olan bir diğer faktördür.

2.2.2. Rol Çatışmaları

Aile şirketlerinde kadınlara dair literatür, kadından yerine getirmesi “beklenen” roller ile onların yerine getirmeyi “kabul ettikleri” roller arasında ciddi bir farklılık olduğunu göstermektedir (Cappuns, 2007, s. 39). Özellikle küçük aile şirketlerinde ailenin, şirket üzerindeki etkileri oldukça fazladır. Bazen şirket ve aile arasındaki sınırlar tam olarak çizilmediği için aile ve şirket rollerinde karışıklık olabilmektedir.

Ailenin amacı, prensipleri, kuralları ve davranış örnekleri şirketin amaçlarının önüne geçebilmekte ve aile üyeleri arasındaki dinamikleri şirkete aynen aktarabilmektedir (Cesaroni ve Sentuti, 2014, s. 359). Bu durum ise, aile şirketinde çalışan kadınların pozisyonları ve rolleri üzerinde önemli bir etkiye neden olmaktadır. Bu rollerin ağır sorumluluklar gerektirmesi nedeniyle çoğu zaman aile-iş çatışmaları meydana gelmektedir.

2.2.3. Devir Süreci

Aile şirketinde kadınlar; “eş, ebeveyn, bakım, arabulucu veya aile lideri” gibi geleneksel rolleri üstlenmektedir. Bu roller, şirketten çok, aile alanı ile ilgili olup çoğunlukla tanımlanmamış, ücretlendirilmemiş ve örgüt yapısı içerisinde belirsizlik gösteren neden olan rollerdir (Danes ve Olson, 2003, s. 54). Bundan dolayı eşler ve kızlar çoğunlukla “liderlik rolleri için uygun olmadıkları” görüşü ile tanınmaktadır (Jimenez, 2006, s. 55). Özellikle kız çocukları, evleninceye veya çocuk sahibi olana kadar şirkette çalışacak geçici çalışanlar olarak görülmektedir (Dumas, 2011, s. 10). Devir sürecinde yaşanan “babasının küçük kızı” rolü ile “iş kadını” olma arasında yaşanan rol çatışmaları, onların şirket içindeki ve dışındaki insanlar için uygun bir halef olarak görülmesine engel olmaktadır (Vera ve Dean, 2005, s. 322). Bu sebeple devir planları kapsamında kız çocukları yalnızca başka bir erkek aday söz konusu olmadığı zaman halef olarak değerlendirilmekte olup, eşlerinin (damatların) halef olma potansiyelleri bile kendilerinden fazladır (Rowe ve Hong, 2000, s. 2). Kaldı ki kadınların aile şirketlerinin yönetimini tamamen devralma ve liderlik yolculukları çoğunlukla, eşin ve babanın ansızın gelişen sağlık sorunları veya vefatı gibi bir felaket durumu ile hazırlıksız, tahmin edilmeyen ve sistemsiz bir şekilde başlamaktadır (Barett ve Moores, 2009, s.43). (Mathilde Salganicoff, 1990, s.46-50), yaptığı bir araştırmada, çalışmaya katılan kadınların sadece üçünün kendilerini şirketin sahibi olarak gördüklerini ve bu üç kadının dul olduklarını belirtmektedir. Bu durum, yukarıda belirtilen sürecin pratik yaşamdaki karşılığını gözler önüne sermektedir.

2.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE BAŞARILI KADIN YÖNETİCİLERİN YOL HARİTASI

Kadın yöneticilerin iş seçimlerini erkeklere nazaran daha seçici, daha belirgin ve daha farklı adımlar atarak kariyer haritalarını hazırlaması gerekmektedir. Hedefe yönelik çalışan bir kadın yöneticinin her şeyden önce yetenek ve ilgisini iyi düşünmesi gerekirken, istediği en iyiye doğru yönünü çevirmesi gerekmektedir. Çünkü kadının başarılı olması için, doğal özellikleriyle uyumlu bir iş yaşamının içerisinde kendisine yer bulması şarttır. Günümüz şartlarında iş dünyasında cinsiyetler arasındaki görünmez duvarlar gittikçe kaldırılıyor olsa bile yine de pratikte durum biraz farklıdır. Günümüzde kadın yöneticilerin iş yaşamında geçerlilikleri, sözleri ve değer yargıları

daha da kabul görür bir durumda olsa da, kendilerini yine de erkek hegemonyası altındaki bir iş dünyası içerisinde iş yaşamlarını devam ettirilebilir kılmaya gayret ettiklerini akıllarında tutmaktadırlar. Bahsedilen sebepler nedeniyle kadınların aynı konumdaki bir erkeğe göre iki katı çaba göstermeleri gerekmektedir (Durmaz, 2016, s. 37-60).

Kadınların yüksek performans sergilemelerinin başarıya gitmelerinde büyük bir payı olsa da, kendilerinde eksik bulunmamasına çabalamaları bazen tam tersi olarak başarısızlığa da götürebilmektedir. Bu çerçevede sürekli zaaflarını, eksikliklerini ve dışsal-içsel zayıflıklarını göstermeme gayretinde olan kadınlar bir süre sonra başarı yerine başarısızlık merdivenlerinden aşağıya doğru inmeye başlamaktadır. Bu durumdaki kadın yöneticiler istedikleri hedeflerine ulaşmadan yolun yarısında geriye dönmeyi düşünmeye başlamaktadırlar. Ancak geri dönmek her ne kadar basit bir düşünce gibi görünse de zaman yönetimi konusunda hassas davranarak aile ve iş hayatını dengeleyen, planlama konusunda kendisini geliştiren ve önceliklerini iyi ayırt edebilen, ister aile üyesi isterse de profesyonel yönetici olan kadın yöneticiler için doğal sonuç başarı olmaktadır. Başarılı olmayı hedefleyen ve düşüncelerini bu şekilde sınırlandıran kadınların kazanma olasılığı daha yüksektir. Çünkü pozitif düşüncenin varlığı hedefe odaklanmayı daha da basitleştirmektedir. Özellikleri ile barışık olan bir kadının iş yaşantısında kendisi için belirlediği yolda kaybolmadan ilerlemesi mümkün olabilmektedir. “Erkek gibi kadın” görünüşünü değiştirebilen, kendisini gerçekten tanıyan, yeterliliklerini bilen, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan kadın yöneticiler için liderliğe ulaşmak zor değildir (Iannarelli, 1992, s. 56).

Yukarıdaki tüm etkenler yanında bu yol haritasının belirlenmesinde aile üyesi olmak veya dışarıdan gelen bir profesyonel çalışan olmak gibi hususların etkisini analiz etmek gerekmektedir. Aile üyesi olan bir kadın yönetici, rakiplerinin ve rekabetin daha da arttığı iş yaşamında kendisini yetiştirmek, oyunun kurallarını iyi bilmek ve uygulamakla yükümlüdür (Cole, 1997, s. 355). Ancak günümüzdeki ekonomik şartlarda aile üyesi olarak çalışmakta olan bir kadın yöneticinin işini kaybetme riski, bir profesyonel kadın yöneticiye nazaran çok daha düşüktür. İş yaşamında başarıya ulaşma ve rekabet adına tüm şartlar objektif olsa bile aile üyesi olarak çalışan ve yönetimde söz sahibi olan bir kadın yönetici için işini kaybetme korkusu çok etkin bir faktör değildir. Çünkü şirket içinde hissedar sıfatıyla bir yönetici olarak çalışan kadının hem ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde hem de şirketi kuran aile birliğinin devam

ettirilmesinde önemi göz ardı edilemez bir gerçektir. Aile üyesi olarak şirket içinde rol alan bir kadın yönetici başarının ispatı için de farklı düşünebilir. Şirket içinde sıfırdan göreve başlasa bile belirli bir süreç sonrasında mutlaka yönetici pozisyonuna getirilmektedir. Çünkü içerisinde olduğu yapıda güçler dengesi belirlenmiş durumdadır. Kendisini ispatlaması gereken husus, varlığını sürdürülebilir hale getirmektir. Profesyonel bir kadın yönetici ise şirket içerisinde ilk olarak kendisini cinsiyet algılaması açısından kabul ettirip sadece başarılı olduğu takdirde sürdürülebilir bir iş yaşamı olabileceğinin farkındadır (Yücelen ve Özen, 2016, s. 15).

2.4. AİLE ŞİRKETİNDE KADIN HİSSEDARLAR

Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet ayrımı bütün toplumlarda bir rol farklılaşmasına sebep olmuştur. Üretim fonksiyonu erkeğe verilirken, üreme ve ev işleri kadına ait olarak görülmüş ve bu sebeple kadınların eğitim ve çalışma hakları daima kısıtlanmıştır. Kadınların haklarına sahip olmaları uzun ve zorlu mücadeleler sonucunda meydana gelmiştir. Fakat elde edilen bu hakların tam anlamıyla yaşama geçirildiğini söylemek doğru olmayacaktır. Ülkelerdeki anayasalarda ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın ve erkek çalışanlara, çalışmak hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği yaratılmasını öngören hükümler yer almasına rağmen kadınlar iş hayatında bir takım zorluk ve engellerle karşılaşmaktadırlar (Koray, 2000, s. 214).

Bunlar arasında kadınların sektöre hazırlanmaları, ücretlendirme, çalışmak şartları ve yükselme olanakları gibi fırsat eşitsizliklerinden ileri gelen engeller öne çıkanlarıdır. Kadınlar diğer yandan geleneksel sorumluluklarının ve iş yaşamıyla uyumlaştırılması konularında engellerle baş etmektedirler. Cinsiyet ayrımcılığı iş hayatındaki yükselme süreçlerinde yaşanan sorunlar olarak kendini göstermektedir. Yönetim literatüründe kadınların karşılaştığı bu tip ayrımcı yaklaşımlara “Cam Tavan” (Glass Ceiling) adı verilmektedir (Powell, 1994, s. 69).

Cam tavan üst yönetim pozisyonlarına gelmeleri aşamasında kadınların karşılaştıkları engelleri belirten bir kavramdır. (Powell ve Betterfield, 1994, s. 68-86) tarihli çalışmalarında cam tavanı kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesini engelleyen, prosedürler, güç ilişkileri, inanç ve alışkanlıklardan teşkil engeller olarak tanımlamışlardır. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen bir cam tavanın varlığı birçok akademik çalışma tarafından teyit edilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı da 1995 tarihli raporunda kadınların ve

azınlıkların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmesini engelleyen bir cam tavanın varlığını kabul etmiştir. Varlığını kabul etmekle birlikte cam tavanın artan rekabet ve globalleşme sebebiyle zaman içinde zayıflayıp yok olacağını savunan çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalarda cam tavanda çatlaklar oluşmaya başladığı öne sürülmektedir (Bertrand ve Hallock, 2008, s. 4). Hissedarlık ve dolayısıyla yönetim kurulu üyeliği profesyonel kariyerde gelinebilecek en üst noktalardan birisi olarak görülmektedir. Bu bağlamda hissedar olarak bulunan kadın üye oranının tespiti ülkelerdeki cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sorununun boyutlarının anlaşılabilmesi için etkili bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Menteş, 2010, s. 99).

2.4.1. Aile Şirketlerinde Kadın Hissedar Durumu

Şirket yönetim kurullarında kadın hissedarların daha fazla yer bulmaları beklenmektedir. Yönetim kurullarında kadın hissedar üye sayısındaki artışla birlikte, dünyada daha önceki yıllarda görülen gönüllülük ya da zorunlu kota uygulamalarıyla yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin durumları ile şirket performansına etkileri halen araştırma konusu olmaktadır (Özdündar, 2017, s. 37).

Özkara ve Kızıldağ tarafından yapılmış araştırmada; geleneksel, modern ve karma (hem geleneksel hem modern) özelliklere sahip aile şirketleri incelenmiştir. Geleneksel olarak adlandırılan şirket adından da anlaşılacağı üzere gelenekler esas alınarak kurumsal hale gelmiştir. Geleneklere göre yazılan ve şirketin hayatta kalmasını sağlayacak kurallar şirketin tüzük ya da sözleşmelerinde yer almaktadır. Bu şirkette kadınlar; eğitimsiz olmaları, çalışmasına maddi açıdan gereksinim duyulmaması, ev ve çocuklarla ilgilenmesinin daha faydalı olması ya da çalışsa bile yönetici olarak çalışabilecek yeteneklere sahip görülmemesi sebebiyle erkek üyelerle eşit fırsatlara sahip değildirler. Bununla birlikte geleneklerin ağır basması nedeniyle şirketten dışlanmakta ve hissedar olarak değerlendirilmemektedir.

Geleneksel olarak kabul edilebilecek bir şirkette yapının şekillenmesinde şirket yönetiminde bulunan aile üyesinin baskın kişiliğinin de etkisinin olduğu belirtilebilir. Şirketin şekillenmesi, değişik alanlarda yapılacak yatırım kararlarının ve vizyonun belirlenmesinde, şirketteki harcamalar, hisse dağılımı gibi problemlerin çözümünde bu baskın kişiliğin etkisi görülmektedir. Şirkette sorun yaratabilecek konuların kesin kurullarla tespit edilmesi, eğitimsizlikleri sebebiyle aile üyelerine yer verilmemesi, bunun yanında isteksizlik ve sorumsuzlukları nedeniyle de varis adaylarına yetki ve

sorumluluk verilmemesi, verilse dahi tekrar üstlenilmeye çalışılması baskın kişiliğin şirkete yansımaları olarak değerlendirilebilir. Gelenekler ve kişilik ile şekillenen bu şirkette; kadın aile üyeleri şirkette karışıklık çıkaracakları düşüncesi ile hissedar olarak şirket içerisinde yer almamakta, başarılı olurlarsa şirkette ücretli çalışabilme hakkını kazanmaktadır. Fakat ailedeki kadınlar çalışmaya istekli olmayan ya da çalışarak kendilerini sıkıntıya sokmalarının anlamı olmayan üyeler olarak düşünülmektedir. Şirketin böyle bir yapıya sahip olması, kadın aile üyelerinin şirkette çalışma hevesini, varis adaylarının ise yenilik ve yaratıcılık yeteneklerini, sorumluluk alma istekleri ile iş sahiplenme duygularını olumsuz etkilemektedir (Ateş, 2003, s. 67).

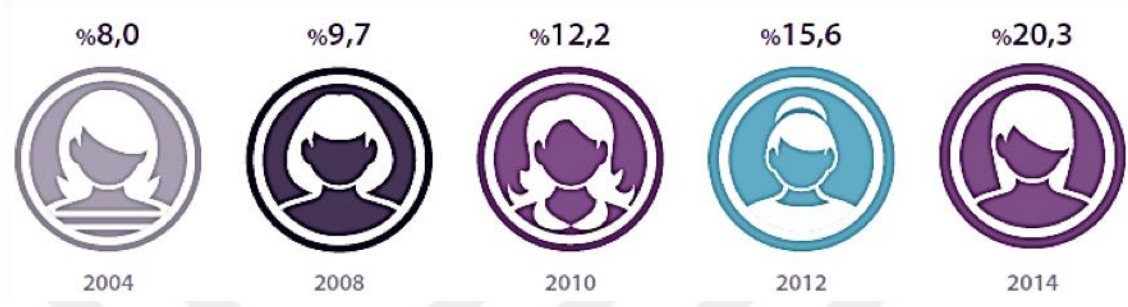
Modern olarak sınıflandırılan şirkette aile üyeleri hisse sahibi konumundadır. Şirkette çalışma karşılığı alınan ücret ve bunun dışında yapılan harcamaların sınırları tespit edilmiştir. Ailedeki kız ve erkek çocuklar eşit haklara sahiptir. Şirkette varis adaylarının kişisel özellikleri ve eğilimleri göz önüne alınarak planlama yapılmaktadır. Bu şirket yapısının şekillenmesinde şirket yönetimindeki aile üyesinin, tüm aile üyelerini süreçlere katılım yönünde teşvik etmesi etkili olmaktadır. Bu şirketlerin farklı yapıya sahip olmasında eğitim faktörü de ön plana çıkmaktadır (Gölcü, 2018, s. 54).

Şirket yönetimindeki aile üyesinin yanında, eşinin de eğitilmiş olmasının mevcut geleneklerin aşılmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu durumun, başta kadın aile üyeleri olmak üzere tüm aile üyelerinin şirket kararlarına katılımını arttırdığı ve şirkette daha adil bir ortam yarattığı değerlendirilmektedir. Fabrikaların kurulması ile endüstrileşmeye geçilmiş olsa da arka planda tarım toplumun şekillendirdiği gelenekler fazla değişime uğramamıştır. Bu gelenek ve alışkanlıkların şirket yapısına yansımaları da kadın aile üyelerinin ve hissedarlarının şirkette görünmezliğinin sürmesine yol açmaktadır. Üstelik kadın aile üyelerinin görünmez, varis adayı olan erkek üyelerin ise yarı görünür olduğu ileri sürülebilir (Aydın, 2011, s.28).

Şirket sahibi ya da yöneticilerinin kişilik özelliklerinin de şirketin geleneksel olarak kalmasına ya da modernleşmesine etki ettiği değerlendirilebilir. Son olarak aile üyelerinin, özellikle de kadınların eğitim seviyelerinin artmasının, geleneksel yapının değişmesine ve kadın hissedarların görünürlüğünün artmasına büyük etkide bulunduğu görülmektedir. Aile şirketlerinde kadın hissedarların varlığının, özellikle aileyi şekillendiren kadınların ve yönetimdeki aile üyelerinin eğitim seviyelerinin artmasına bağlı olarak yükseldiği ifade edilebilir (Özkara ve Kızıldağ, 2012, s. 67).

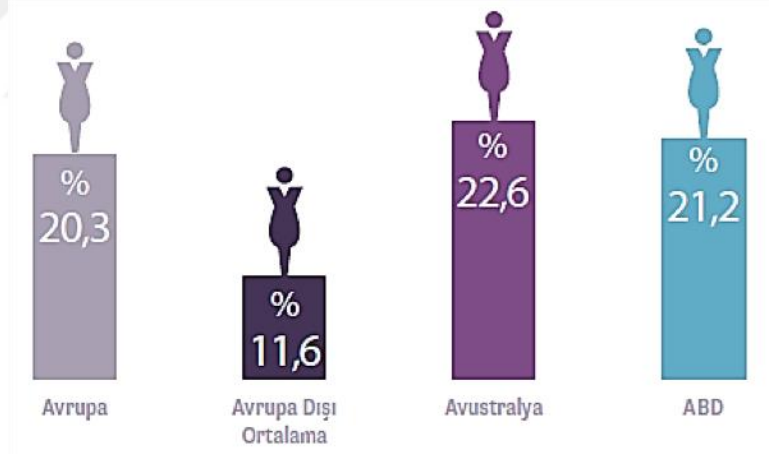
2.4.2 Dünyada Hissedarlık Durumları

Egon Zehnder isimli araştırmacı iki yılda bir 17 Avrupa ülkesi ile Amerika ve Asya'daki 24 ülkeden 550'den fazla şirketinin verilerini toplamıştır. Bu sonuçlara göre Avrupa'da 2004'te % 8 seviyesinde olan yönetim kurulu kadın oranı 2014'te % 20 seviyesine yükselmiştir (Şekil2.1).(YASED, 2006).



Şekil 2.1: Yönetim kurullarındaki kadın oranı (Avrupa)

2014 yılı verileri ile karşılaştırma yapıldığında Avrupa şirketlerinin yönetim kurulları kadın oranının Amerika ve Avustralya seviyelerine yaklaştığı Şekil 2.2 'de görülmektedir.



Şekil 2.2: Yönetim kurullarındaki kadın oranı (%)

Şirketlerin çok seslilik ve yaratıcılıklarını artırmak için kadınların yönetim kurullarında yer almasına ilişkin çoğu ülkede yasal tedbirler alınmaktadır. Norveç bu ülkelerden ilkidir. Norveç 2003'te yönetim kurullarında kadın kota uygulamasına geçtiğinde kadın üye seviyesi % 6.8 iken, kota uygulamasından sonra bu oran 2012 yılında % 40'a çıkmıştır. İspanya, İzlanda, Fransa, Hollanda, İtalya, Belçika, Malezya, Brezilya, Avusturalya, İngiltere ve İsveç yönetim kurullarında kadın kotası uygulayan bazı ülkelerdir. Avrupa Birliği'nde de benzer yasa çalışması yapılmıştır. Bu yasal düzenlemelere karşın yönetim kurullarında kadın temsiliyeti hala sınırlı kalmıştır.

Kadınların yönetimsel konulardaki fırsatlarını geliştirmek üzerine çalışmalar yapan Catalyst'in 2013 yılında 44 ülkede büyük yerel şirketler ve uluslararası şirketler arasında düzenlemiş olduğu anketin sonuçlarına göre; sadece dört ülkede – Finlandiya, İsveç, Norveç ve İngiltere'de yönetim kurulu üyeliklerinde %20'den fazla kadın bulunmaktadır. Bu oran 13 ülkede % 10 -% 20 arasında, 14 ülkede % 5 - % 10 arasında, 13 ülkede ise % 5'in altında kalmıştır. (YASED, 2016).

2.4.3. Türkiye'de Hissedarlık Durumları

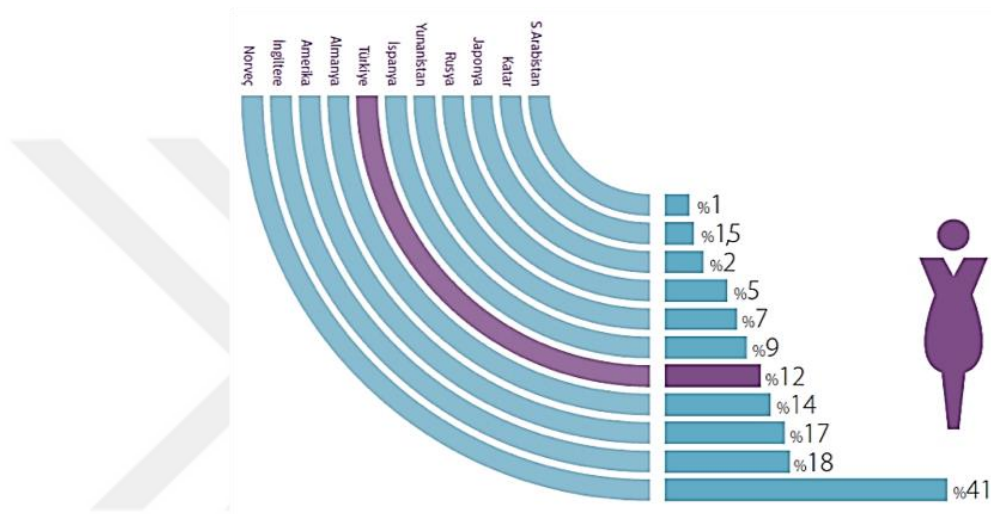
Dünyada mevcut kadın çalışanların azlığı ile birlikte kadın yöneticilerin çalışma hayatında karşılaştıkları zorluk ve sıkıntılar ülkemizde de bulunmaktadır. Üstelik Türkiye dünya ülkelerine oranla en düşük kadın yönetici yüzdesine sahiptir. Birleşmiş milletler tarafından hazırlanan insani gelişim raporunda Türkiye kadın yönetici yüzdesi % 8 olmuştur. 70 ülke içerisinde yalnızca Sri Lanka, Yemen ve Kore Türkiye'nin yüzdesinden düşüktür (Üstüngüler, 2004, s. 44).

2001 yılı itibariyle ülkemizde çalışan bir milyon kadın sayısı içinde sadece 13000 kadın yönetici bulunmuştur. Fakat bu sayının çoğu orta ve alt seviyede olmuştur. Hane halkı işgücü araştırma sonuçları da göstermiştir ki; şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında yüzde 14.4 iken 2016 yılında yüzde 16.7 olmuştur (TÜİK, 2017).

Ülkemizdeki kadın yöneticilerin sektörler arasındaki dağılımı incelendiğinde özel sektörün kamu sektörüne nazaran daha fazla kadın yöneticiye sahip olduğu görülmektedir. Bu yüksek oranın iş güvencesi ve yasal düzenlemelerden kaynaklandığı ifade edilebilir. Kadın yöneticiler hakkında karşılaşılan diğer bir özellik de kadın istihdam oranının yüksek olduğu meslek gruplarında dahi yönetici pozisyonunda yeterli seviyede kendilerine yer bulamamalarıdır (YASED,2016).

2009'da Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir çalışmada, 27 Avrupa Birliği üyesi ülkedeki halka açık şirketlerin yönetim kurulu başkanları % 3'ü kadından oluşurken Türkiye'de bu oran % 6'dır. World Economic Forumu benzer bir çalışma yapmış ve kadın CEO'ların Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ve BRIC ülkelerindeki temsil oranları araştırılmıştır. Araştırma sonuçları bu ülkelerdeki kadın CEO'ların ortalamasının %5'in altında olduğunu, Finlandiya, Norveç ve Türkiye'nin % 12 ve üzeri oranlarla en fazla kadın CEO'ya sahip üç ülke olduğunu ortaya çıkarmıştır (TUSİAD, 2018).

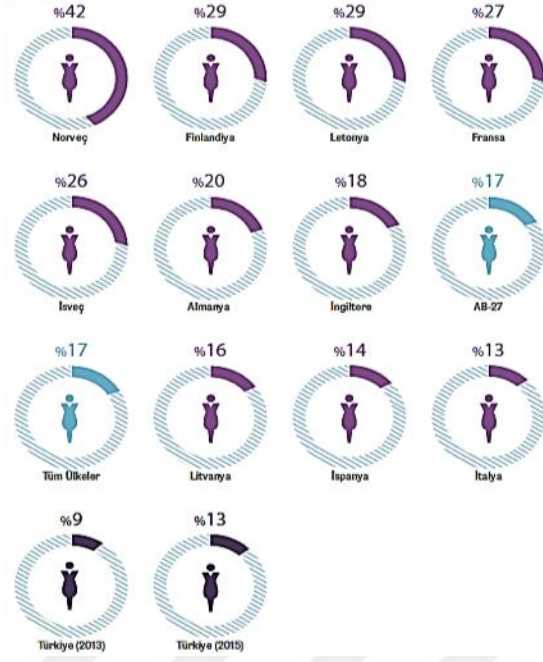
Avrupa ülkelerindeki kadın istihdam oranı % 60, Dünya ortalaması ise % 50'den daha fazlayken ülkemizde bu oran % 26 düzeyindedir. Üst yönetime katılım konusunda ülkemiz, yeterli seviyelerden uzak olsa da, Avrupa'daki muadillerine nazaran daha pozitif bir tabloya sahiptir. 2018 yılında 33 ülkeden oluşan ve üst düzey erkek – kadın yöneticileri kapsayan bir araştırma, Türkiye'nin 33 ülke arasında üst düzey yöneticilerde kadınların aldığı payın 16. sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Bu anlamda Türkiye'nin Almanya, İtalya, İspanya, Hollanda gibi Avrupa ülkelerine göre özel sektörde görev alan daha yüksek kadın yönetici oranına sahip olduğu görülmüştür



Şekil 2.3: Dünyada yönetim kurullarındaki kadın üye oranı (%)

Kaynak: (YASED, 2016)

2010 yılında Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği tarafından, üyelerin sahip olduğu şirketlerde istihdam edilen kadın çalışanların profillerine ilişkin bilgi almak amacıyla “Çalışma Hayatında Kadın” isimli bir anket çalışması yapılmıştır. 2011 yılında tamamlanan anket sonuçları; ankete katılan şirketlerin yönetim kurulu başkanının %10.3'ünün kadın olduğunu, kadın yönetim kurulu başkan yardımcılarının toplam yönetim kurulu başkan yardımcılarının oranının %17 olduğunu ve kadın yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üye sayısına oranının ise %19 olduğunu göstermiştir. Ankette yer alan şirketlerden %13'ünün CEO'su kadındır (Şekil 2.4) (TUSİAD,2018).



Şekil 2.4: En büyük halka açık şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı (%)

Kaynak: (YASED, 2016)

Türkiye'deki halka açık şirketlerde görev alan kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısal oranları Şekil 2.5'te gösterilmiştir.

Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı	375	Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Yönetim Kurulu Üyeleri İçindeki Payı	%12,9
Kadın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı	83	Kadın Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri İçindeki Payı	%9,9
İcra Görevi Bulunmayan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı	219	İcra Görevi Bulunmayan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam İcra Görevi Bulunmayan Üye Sayısı İçindeki Payı	%58,4
İcra Görevi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi	73	İcra Görevi Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam İcra Görevi Olan Yönetim Kurulu Üye Sayısı İçindeki Payı	%19,5
Ana Hissedar veya Yönetim Kontrolünü Elinde Bulunduran Aileyle Bağlantısı Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi	192	Ana Hissedar veya Yönetim Kontrolünü Elinde Bulunduran Aileyle Bağlantısı Olan Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Toplam Bağlantılı Yönetim Kurulu Üye Sayısı İçindeki Payı	%51,2

Şekil 2.5: Türkiye'deki halka açık şirketlerde görev alan kadın yönetim kurulu üyeleri

Avrupa Birliği ülkeleri tarafından tartişılan üst yönetimde kadın konusu ülkemizin de gündeminde olmaya başlamıştır. Sermaye Piyasası Kurulu'nca yapılan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin Tebliğ’de Değişiklik yapılmasına Dair Tebliğ” ile yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulundurma ilkesi getirilmiştir. Bu düzenleme zorunlu bir uygulama olmayıp sadece tavsiye niteliğine sahiptir. Bu düzenleme aynı zamanda Avrupa’da uygulanan “Hükümetler tarafından gerçekteştirilen gönüllülük esaslı girişimler” modeline benzer bir anlayışa sahiptir. Düzenleme ile şirket politikaları daha şeffaf bir duruma getirilmekte, üstelik akran ve kamuoyu baskısı ile mevcut resmi kadınlar lehine değiştirilmesi hedeflenmektedir (TUSİAD, 2018).

2.5. LİTERATÜR TARAMASI

Aile şirketleri yönetiminde kadın hissedarların etkinliğinin araştırılmasına yönelik çalışmaların son yıllarda arttığı görölmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

- “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. Mülakat yönteminin kullanıldığı aile şirketinde çalışan sekiz kadın yöneticiyle görüşölmüştür. Bu çalışma sonucuna göre Türkiye’de aile şirketlerinin çok gerilerde kaldığı tespit edilmiş ve kadın sorununun başında cinsiyet ayrımcılıklarının olduğunu belirtilmiştir (Özkan, Erdoğan ve Nicolopoulou, 2011, s. 203-219).
- “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 çözümler aranmıştır. 100 ülke hükümeti örneklemler 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 önü açılmış ve yeni yasaların oluşturulmasını sağlamışlardır (Ramaswami ve Mackiewicz 2009, s.38).

- “Woman in Family –Owned Businesses”, (Aile Şirketlerinde Kadın Yönetimi), adlı çalışmada Loyola Üniversitesinin 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 görülmüştür. (Allen ve Longowits, 2003, s. 1-20).
- ”Performance of Women in Small Scale Enterprises (SSES): Martial Status and Family Characteristics” (Küçük Ölçekli İşletmelerde Kadın Performansı Evlilik Durumu” adlı çalışmada, Kenya’daki küçük ölçekli şirketlerin performansını iki faktör ilişkisinin “evlilik durumu ve kadın karakteristiği” önemi belirtilmiştir. Kenya’da küçük ölçekli şirketlerde çalışan 18 kadın yöneticiye derinlemesine mülakat yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın amacı; Kenya’nın küçük ölçekli şirketlerinde 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 görülmüştür. (Bula, 2012, s.15).
- “An Examination of Challenges Daughters Face in Family Business Succession” (Aile İşletmelerinde Kız Çocukların Yüz Yüze Kaldığı sorunlar), adlı çalışmasında ABD’de aile şirketlerinde yöneticiliği devralacak veliyaht 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. (Vera ve Dean 2005, s. 321-345).
- “Women’s pathways to participation and leadership in family-owned business”, (Aile İşletmelerine Kadınların Katılım ve Liderlik Yolları), adlı çalışmada aile

şirketlerinde kız evlatların şirkete katılım ve liderlik konularını incelemiştir. Dumas, Kanada'daki 702 aile şirketinde görev alan kız evlatlarla anket yöntemini kullanarak araştırmasını yapmıştır. Araştırmada kız evlatların şirkete katılım süreçleri incelenirken şirkette liderlik yapmasının önündeki engeller analiz edilmiştir. (Dumas, 1998, s. 41).

- “Integrating the daughter into family business Aterido ve Driemeier, (2011), “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 şirkete entegre edilmesi, yetki devri, adaptasyon gibi konularda ne yapılması gerektiği belirtilmiş ve kız evlatların verimliliğinin artırılmasına yönelik hipotezler sunulmuştur. (Dumas, 1992).
- ”Family Business as a Career Opportunity for women”, (Aile Şirketleri, Kadınlara Kariyer Fırsatları), bu çalışmada Slavenya 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 merkeziyetçi bir yönetim tarzıyla yönettikleri belirtilmiştir. (Zupan, 2009, s. 27-36).
- “Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: “Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma” isimli çalışmada geleneklere bağlılık, aile ve aile şirketinde kadın üyelere bakış açısı ele alınmıştır. Araştırma sonucunda aile üyesi kadınların ailedeki ve şirketteki rolü ile konumunun belirlenmesinde, gelenekler yanında kişilik ve eğitim gibi faktörlerin de etkili olduğu görülmüştür. (Özkara ve Kızıldağ, 2012, s. 22).
- “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 şirketinde görev yapan 8 eş-kadın ile mülakatlar yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda aile şirketlerinde çalışan eş-

kadınların genellikle önemli düzeyde sorunlarla karşılaşmadıkları, karşılaşmış olsalar bile bir çözüm getirebildikleri görülmüştür (Başer, 2012, s. 185-195).

- “Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar”, adlı çalışmada Türkiye’de ve Konya’da kadın istihdamının durumu ve kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre Sonuç olarak kadının kendini çalışma yaşamında var edebilmesi için cinsiyetçi yaklaşımın değiştirilmesi, kadınlara yönelik eşitlikçi politikaların üretilmesi gerektiği saptanmıştır. (Erkek ve Karagöz, 2009, s. 32).
- “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. 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 gözükmektedir. (Hancıoğlu, 2011, s. 43).
- “Kadın Yöneticilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye’deki Firmalar Üzerine Bir Saha Çalışması”, isimli çalışmada yönetimde bulunan kadın çalışan oranının firma performansına etkisinin gelişmekte olan bir ülke kapsamında incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda açılacak yeni iş alanlarında kadınların da kendilerine yer bulabilmesini ve erkek işgücüsüyle rekabet edebilmesini sağlamak amacıyla kadın işgücüsünün eğitim ve mesleki becerilerini geliştirecek önlemlerin alınması gerektiği belirtilmiştir. (Akkaş, 2013, s. 21).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE PAY SAHİBİ KADINLARIN KONUMUNUN İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

1980'den sonra dünyada başlayan büyük değişim sürecine ayak uydurmanın ne denli önemli olduğu ve uyum sağlayamayan şirketlerin yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacakları yönetim bilimi ve çalışmalarında ortaya konmaktadır. İş yaşamını etkileyen gelişmelerden biri ise kadınların giderek artan oranda çalışma yaşamına katılmaya başlamasıdır. Türkiye ve dünyada nüfusun yarısını oluşturan ve aile içinde zamanla daha fazla söz sahibi olmaya başlayan kadınlara karşı sergilenen tavır, tutum ve düşüncelerin gittikçe öne çıktığı görülmektedir. Bu çalışmalarda tespit edilen en önemli unsurlardan biri ise, kadınların yönetim kademesine gelmesinin önünde birçok örgütsel ve kültürel engellerin olduğudur. Bunların başında toplumsal cinsiyet ve toplumda kadına karşı olan kalıplaşmış yargılar gelmektedir.

Bu çalışma, aile üyesi kadınların, ailenin sahip olduğu şirketteki rollerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temeli, ailede ve aile şirketinde kadın üyelere bakışın incelenmesine dayanmaktadır. Çalışmada aile şirketindeki kadının rolü ve konumunun tespit edilmesi ve kadınların aile şirketlerinde çalışmalarının getirileri ve ayrıca karşılaştıkları güçlüklerin neler olduğu araştırılmıştır. Aile şirketlerinde çalışan kadınların yönetimde ne derece etkin roller aldığı ve bu kapsamda ne gibi sorunlarla karşılaştığı, kadınların eşleri, babaları, ağabeyleri veya akrabaları ile yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara karşı daha etkin olabilmeleri için kadın bakış açısıyla çözüm yolları bulmayı amaçlamıştır. Çalışmada aile üyesi kadınların aile ve şirketteki rolü, konumu ile yönetimdeki yeri araştırılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatürde aile şirketlerinde kadın hissedarların etkinliği ile ilgili bilimsel zeminde tartışılan ve kesinlik ihtiva eden bulguların az olması bu konuda çalışmalar yapılmasını gerekli kılmaktadır. Kadın hissedarların durumuna ilişkin mevcut durumu ortaya koyan bu araştırmanın hem bu alanda yapılacak yeni çalışmalar için bir referans

olabileceği hem de literatüre ve aile şirketlerinin kendi içlerinde yeni bir değer yaratmalarına katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Araştırma ayrıca kadınların çalışma alanında aile üyeleri ile karşılaşacakları problemleri bilimsel anlamda ele alması ve Türkiye’de kadın çerçevesi yönetsel ilişkilerin nasıl şekillendiğine dair ipuçları vermesi açısından da önemlidir. Araştırmanın, kadınların güçlü ve özgür bir şekilde aile şirketleri yönetiminde etkili olmalarında ve bu yönde kendilerini geliştirmelerinde rehberlik ve destek hizmeti sağlaması beklenmektedir.

Bu anlamda ülkemizdeki aile şirketlerinin yönetiminde görev alan kadın hissedarların etkinliğinin araştırılmasıyla bu alanda yapılan çalışmaların azlığı nedeniyle literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkıda bulunması beklenmektedir.

3.3. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, Çorum ilinde yer alan, aile şirketinde çalışan kadın üyeleri kapsamaktadır. Çorum Ticaret ve Sanayi Odası’ndan alınan bilgilere göre Çorum ilinde ulaşılabilen ve katılımcıların önerdikleri diğer kişiler ile yapılan görüşmeler, görüşme yapmak için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme kayıtları ve nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmaya katılacak şirketlerin belirlenmesi, araştırmaya katılan kişilerin belirlenmesi, veri toplama yöntemi, görüşme kılavuzunun hazırlanması, görüşme sorularının belirlenmesi ve görüşmelerin yapılması ile ilgili olarak bilgi verilmiştir. Bu doğrultuda, Çorum bölgesinde Ticaret ve Sanayi Odasında kayıtlı bulunan kadınlar ve Çorum da faaliyet gösteren aile şirketlerinin kadın hissedarları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, aile şirketinde çalışan kadın hissedarların rollerinin boyutlarını tespit etmek amacıyla nitel olarak planlanmış, görüşmeye dayalı tümevarım analizi yöntemi olarak belirlenmiştir. Niteliksel araştırma, bireylerin görüş, öneri ya da davranışlarının doğal ortamlarda gözlemlendiği, kaydedildiği ve yorumlandığı araştırmalardır. Bu yöntem, öncelikle konuya ilişkin açık uçlu soruların hazırlanması ile

başlamaktadır. Daha sonra veriler toplandıkça analiz edilmekte ve araştırma modeli süreç içerisinde şekillendirilmektedir.

Bu araştırmada, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analiz yönteminin seçilmesinin en önemli nedeni, aile şirketinde çalışan kadın hissedarların etkinliğinin her yönüyle araştırılabilmesi için Çorum Ticaret odasına kayıtlı kadınlardan seçilen 15 kişi ile yüz yüze görüşülerek konuyla ilgili olarak detaylı bilgi elde edebilmektir. Bu yöntemle ayrıca, niceliksel araçlarda görülebilen anketi başkasına doldurma ya da gereken önemi vermeme gibi sakıncalar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Niteliksel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilen bu araştırmada, verilerin görüşmeler yoluyla elde edilmiş olması ve niteliksel olarak analiz edilmiş olması, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine incelenmesine olanak vermiştir.

3.4.2. Araştırmaya Katılacak Kişilerin Belirlenmesi

Araştırmada kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Buna göre Çorum'da faaliyet gösteren Çorum Ticaret Odasına bağlı aile şirketi sahibi olan veya aile şirketlerinde çalışan aile üyesi olan ve görüşmeyi kabul eden 25-69 yaş sınırında olan 15 kadınla görüşülmüştür. Derinlemesine görüşmelere katılan kişilerin isimleri gizli tutulacağına dair bilgilendirme yapıldığı için katılan kişilere alfabetik olarak harfler verilmiştir.

Çalışmaya katılan şirket sahiplerine ve şirketlerine ait bazı bilgiler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Görüşme yapılan kişilere ilişkin bazı bilgiler

İsim	Çalıştığı Sektör	Yönetici Olarak Konumu
A	Yönetici	Şirket Yöneticisi
B	İnşaat	Mütercim/Tercüman
C	Tarım	Halkla İlişkiler
D	Petrol	Yönetici
E	Giyim	Yönetici
F	Gıda	Gıda Teknikeri
G	Kuaför	Yönetici
H	Makine Techizat	Mali Müşavir
I	Eğitim	Şirket Yöneticisi
J	Giyim	Pazarlama
K	Gıda	Mutfak Şefi
L	Gıda	Yönetici
M	Gıda	Dış Ticaret
N	Makine Techizat	Uluslararası İlişkiler
O	İnşaat	Yönetici

3.4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nitel veriler, görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme tekniğini kullanımının gerekliliği sorunun belirlenmesiyle ortaya çıkmış ve ikinci aşamada soru formu oluşturulması gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış soru formunun sınanması amacıyla pilot uygulama yapılmış ve form güncellemeleri sağlanmıştır. Bundan sonra uygulamaya geçilerek veriler kayıt altına alınmaya başlanmıştır.

Veriler 28.08.2018 ve 2.11.2018 tarihleri arasında toplanmış ve kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler yaklaşık 25-30 dk. arasında sürmüştür. İlgili notlar ve jest-mimikleri belirlemek amacıyla ek açıklama notları tutulmaya gayret edilmiştir.

3.4.4. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşme soruları; demografik ve konu içerikli olmak üzere iki bölümde hazırlanmıştır. Öncelikle demografik bilgilere ilişkin olarak yaşı, mesleği, öğrenim durumu, aylık geliri, medeni durumu, çocuk sayısı sorulmuştur. Araştırma sorularının hazırlanmasında, soruların aşağıdaki özelliklere sahip olmasına dikkat edilmiştir. (Geray, 2006, s. 138)

- Soruların olanaklı olduğu ölçüde kısa ve açık bir dille ifade edilmesi gerekmektedir.

- Soruların hazırlanmasında herkesin (eğitilmiş/eğitimsiz) anlayabileceği basit bir dilde olmasına 6nem verilmelidir.
- Her bir soru, konunun sadece tek bir boyutuna ilişkin veri sağlamalıdır.
- Katılımcıların, algılarını y6nlendirmeye y6nelik bir ifade i6ermemelidir.
- Soruların soruluş sırası mantıksal bir akışı takip etmelidir.

Yukarda belirtilen hususlar dikkate alınarak 6ncelikle aile şirketindeki konunun tespit edilmesi, 6alıştığı sorunlar, sağladığı avantajlar ve ne gibi 6nerilerde bulunulduğuna y6nelik araştırma soruları şu şekilde d6zenlenmiştir:

Daha sonra bu sorulara cevap alabilmek aşağıda verilen sorulara cevap almaya yardımcı olacak g6r6şme formu oluşturulmuştur. G6r6şme soruları EK-1’de verilmiştir.

- şirketteki konumunun karar verme s6re6lerine katılımı nasıl etkiliyor?
- Kadınların y6netim kurulundaki konumu nedir?
- Kadın hissedarların y6netim kurulundaki konumu nedir?
- Kadın hissedar ve y6netici olarak aile şirketlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- Kadın hissedarların y6netimde etkinliğinin arttırılması i6in neler yapılmalıdır?

3.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Bu aşamada verilerin katılımcılara ilişkin **demografik bilgiler** ve **i6erik analizi** olmak 6zere iki b6l6mde tasarlanmıştır.

3.5.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo-3.2’te verilmiştir.

Tablo 3.2: Görüşme yapılan kişilere ilişkin bazı bilgiler

İsim	Yaş	Öğrenim Durumu	Meslek	Aylık Gelir	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Şirket kurucusu ile yakınlığınız nedir	Ailenizin hangi üyeleri şu anda şirketinizde çalışıyor
A	35	Lisans ve üstü	Yönetici	4001-6000tl	Evli	2	Eşim	Eşim
B	25	Lisans ve üstü	Mütercim/Tercüman	0-2000tl	Bekâr	0	Babam	Babam-Kardeşim
C	35	Yüksekokul	Halkla İlişkiler	2001-4000tl	Evli	2	Eşim	Eşim-Diğer
D	35	Lisans ve üstü	Yönetici	2001-4000tl	Ayrılmış	1	Babam	Babam
E	48	Yüksekokul	Yönetici	4001-6000tl	Evli	2	Eşim	Eşim
F	27	Yüksekokul	Gıda Teknikeri	4001-6000tl	Evli	1	Babam	Babam-Kardeşim Diğer
G	46	Lise	Kuaför	4001-6000tl	Evli	2	Eşim	Eşim
H	37	Lisans ve üstü	Mali Müşavir	2001-4000tl	Evli	2	Diğer	Eşim-Diğer
I	41	Yüksekokul	Yönetici	4001-6000tl	Bekâr	0	Babam-Kardeşim	Babam-Kardeşim
J	42	Lise	Pazarlama	0-2000tl	Evli	2	Kardeşim	Kardeşim-Kızım
K	69	İlkokul	Mutfak Şefi	2001-4000tl	Evli	3	Kızım	Kızım
L	35	Lisans ve üstü	Yönetici	4001-6000tl	Evli	1	Babam	Babam-Kardeşim
M	30	Lisans ve üstü	Dış Ticaret	4001-6000tl	Evli	1	Diğer	Eşim-Diğer
N	48	Lisans ve üstü	Uluslararası İlişkiler	2001-4000tl	Evli	3	Babam-Kardeşim	Babam-Kardeşim-Kızım
O	30	Lisans ve üstü	Eşim	Eşim	Eşim	Eşim	Eşim	Eşim

Tablo-3.2’de görüleceği üzere;

- Görüşülen kişilerin yaş ortalamaları 38, 8’dir, yaşça en küçüğü 25 yaşında iken en yaşlı olan kişi 69 yaşındadır.
- Görüşülen 15 kişiden 8’i lisans ve üstü eğitime sahip iken bir kişi ilkokul mezunudur.
- Görüşülen iş kadınlarının meslekleri göz önüne alındığında ise 6 kişinin yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir. Diğer kişiler ise halkla ilişkiler, pazarlama, şef, tekniker vs. farklı mesleklerdendir.
- Görüşülen iki kişi 2000 TL’nin altında aylık gelire sahip iken bir kişi 6000tl den fazla geliri olduğunu beyan etmiştir.
- 12 kişi evli, 2 kişi bekar ve bir kişi ise eşinden ayrılmıştır.
- 13 katılımcının çocuğu bulunmakta iken 2 sinin çocuğu yoktur. Üç çocuğu olan iki iş kadını bulunmaktadır. 6 tanesi iki çocuklu, 5 tanesi ise bir çocukludur.
- Şirket kurucusu ile yakınlıkları sorulduğunda ise iki kişi babası ve kardeşinin birlikte kurucu olduğunu aktarmıştır. 5 kişi yalnızca eşinin, 4 kişi babası kurucu olduğunu aktarmıştır.
- Ailenin hangi üyelerinin şirkette çalıştığı sorusuna ise birden fazla kişi sıralanarak cevap verildiği görülmektedir. Yani aile şirketi olarak nitelendirilen kurumlarda eş, baba, kardeş bir arada çalışmaktadır. 7 şirkette eşlerin de çalıştığı, 6 şirkette babaların da çalıştığı, 6 şirkette yine kardeşlerin çalıştığı görülmektedir.

Aynı zamanda demografik özelliğe sahip olan soruların analizi aşağıda verilmiştir.

1. Şirketinizin faaliyet alanı sınırları nedir?
2. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?
3. Şirketiniz kaç yılında kuruldu?
4. Şirketiniz kaçınıcı nesil aile üyeleri tarafından idare edilmektedir?
5. Daha önce iş deneyiminiz oldu mu?
6. Şirkette hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?
7. Aile şirketinizde ne kadar hisseye sahipsiniz?

1. Şirketinizin faaliyet alanı sınırları nedir?

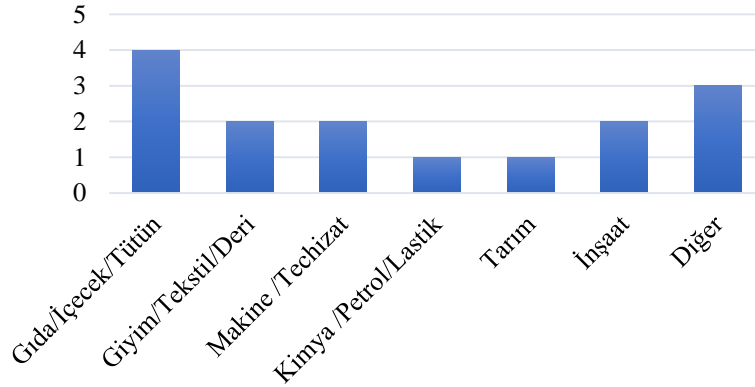
Tablo 3.3: Şirketin faaliyet alanı

	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Bölgesel	9	60	60
Ulusal	1	6,7	0,667
Uluslararası	5	33,3	39,33
Toplam	15	100	100

Tablo 3.3'te şirketlerin faaliyet sınırlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre şirketlerin 9'u (%60) bölgesel çalışmakta iken, biri ulusal düzeyde faaliyet göstermekte ve beş şirket ise uluslararası çalışmaktadır.

2. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?

Şirketin faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin olarak veriler ise Şekil 6'da verilmiştir.

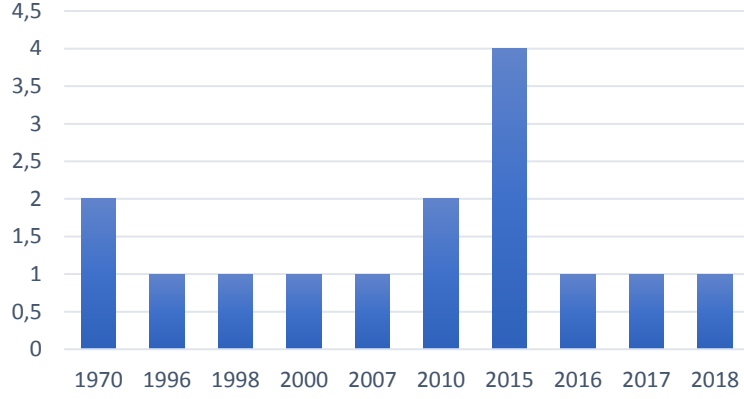


Şekil 3.1: Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör

Şekil 3.1'de görüleceği üzere şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler kategoriler halinde verilmiştir. Buna göre 4 şirket gıda/içecek/tütün, 2 şirket giyim/tekstil/deri, 2 şirket makine/teçhizat, 1'er şirket kimya ve tarım, 2 şirket inşaat ve 3 şirket diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

3. Şirketiniz kaç yılında kuruldu?

Şirketin kuruluş yılına ilişkin bilgiler Şekil 3.2’de verilmiştir.



Şekil 3.2: Şirketin kuruluş yılı

Şekil 3.2’de şirketlerin kaç yılından beri faaliyette olduğuna ilişkin bilgiler yer almaktadır. İki şirketin oldukça eski olduğu görülmektedir. Bu iki şirket 1970 yılında beri faaliyetlerini sürdürmektedir. 11 şirketin 2000 yılından sonra kurulduğu görülmektedir.

4. Şirketiniz kaçınıcı nesil aile üyeleri tarafından idare edilmektedir?

Tablo 3.4’de şirketlerin yönetiminde kaçınıcı neslin söz sahibi olduğuna dair bilgiler yer almaktadır.

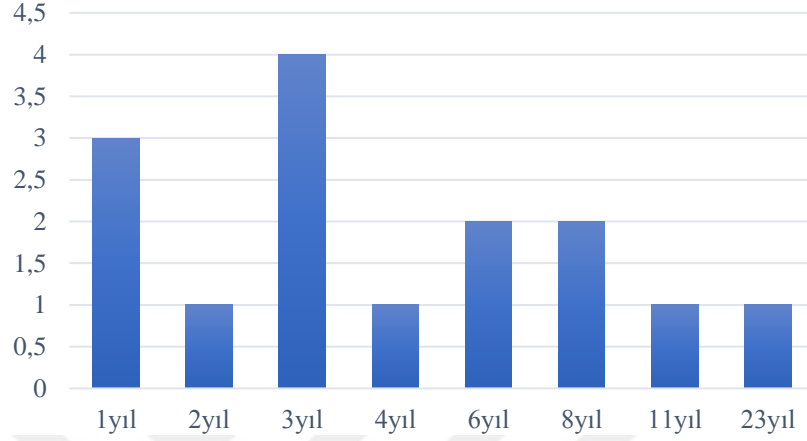
Tablo 3.4: Şirketin kaçınıcı nesil aile üyeleri tarafından yönetildiği

	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Birinci Nesil	12	80	80
Birinci ve İkinci Nesil	3	20	20
Toplam	15	100	100

Tablo 3.4’de görüleceği üzere sadece üç şirketin yönetiminde ikinci nesil varken geri kalan on iki şirket henüz ilk kurucularının yönetiminde faaliyetlerine devam etmektedir. Bu durum Türkiye’deki aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü nesillere

aktarılabilen şirketlerinin sayısının çok az olması gerçeği ile tutarlıdır. İlk nesil yönetimin yaşadığı yönetimin ve liderliğin devri süreçlerinde yaşanan sıkıntıların örneklem grubu için de geçerli olduğu görülmektedir.

Şekil 3.3’de şirketlerde kadınların kıdemine dair veriler yer almaktadır.

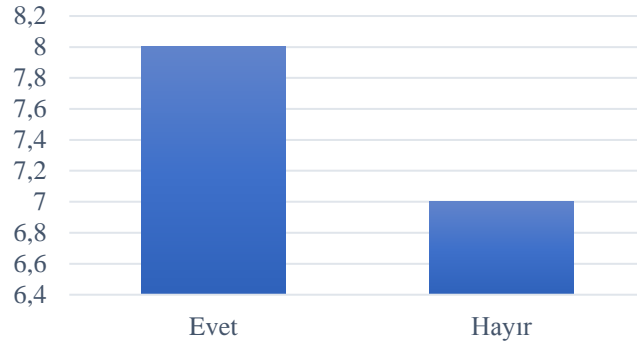


Şekil 3.3: Katılımcıların kıdem süresi

5. Daha önce iş deneyiminiz oldu mu?

Şekilde görüleceği üzere kıdemi 23 yıl olan katılımcının yanı sıra kıdemi yalnızca 1 yıl olan çalışanlar da bulunmaktadır. Ortalama çalışma süresi ise 5,5 yıldır.

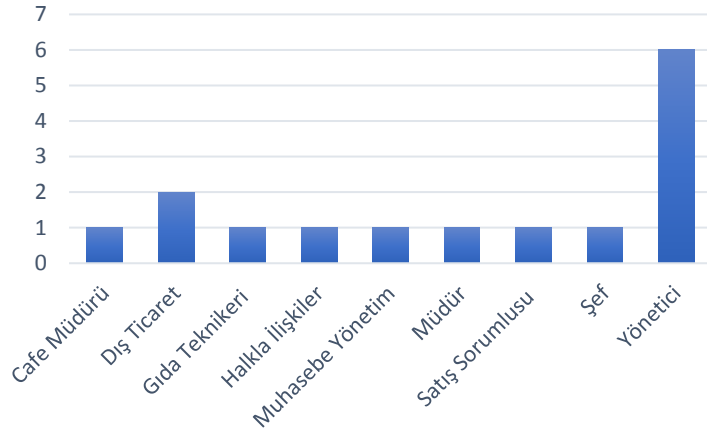
Şekil 3.4’de görüşülen iş kadınlarından kaçının daha önce başka şirkette çalışıp çalışmadığına dair verilen cevaplar yer almaktadır.



Şekil 3.4: Katılımcıların başka şirkette çalışma deneyimleri

Şekil 3.4’de görüldüğü üzere 8 kişi daha önce başka bir şirket deneyimi söz konusu iken 7 kişi daha önce başka şirkette çalışmamıştır.

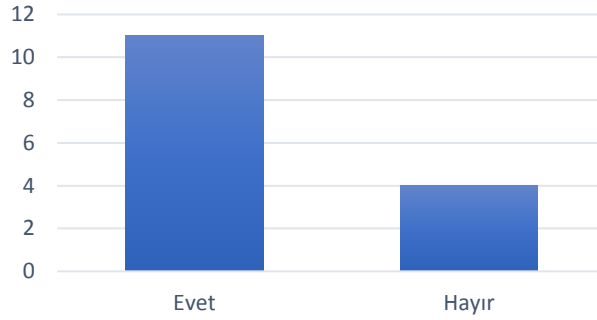
6. Şirkette hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?



Şekil 3.5: Katılımcıların şirketteki pozisyonları

Şekil 3.5’te görüşülen iş kadınlarının hangi pozisyonlarda görev yaptıkları yer almaktadır. 6 kişiyi yönetici olarak çalıştığı, 2 kişinin ise dış ticaret bölümünde görev aldığı görülmektedir. Geriye kalanlar kafe müdürü, gıda teknikeri, halkla ilişkiler, muhasebe yönetimi, müdür, satış sorumlusu ve şef pozisyonlarında çalışmaktadır.

7. Şirket yönetim kurulunda görev alıyor musunuz?



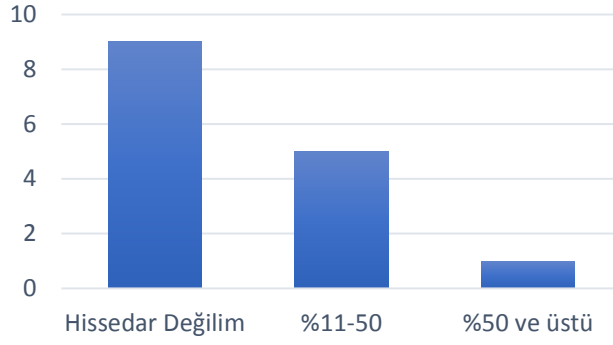
Şekil 3.6: Şirket yönetim kurulunda görev alıyor musunuz? sorusuna verilen yanıtların dağılımı

Şekil 3.6’da görüşülen iş kadınlarından kaçının şirket yönetim kurulunda görev aldığına ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre 11 kişi şirketlerin yönetiminde söz sahibi iken 4 kişi yönetimde herhangi bir görev üstlenmemektedir.

Kadın yöneticilerin konumunun, hissedar olup olmadığına göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla öncelikle hissedarlık durumlarının tanımlanması gerekli olduğu düşünülmüştür.

8. Aile şirketinizde ne kadar hisseye sahipsiniz?

Şekil 3.7’de görüşülen iş insanların şirketteki paylarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.



Şekil 3.7: Katılımcıların şirketteki hissedarlık durumu

Buna göre 9 kişi şirkette herhangi bir paya sahip değilken 5 kişi %10-%50 arası ve 1 kişi %50 ve üstü paya sahiptir. 15 katılımcı içerisinde, erkeklerle eşit ya da daha fazla paya sahip sadece tek bir kadının olması dikkate değer bir sonuçtur. Buradan da görüleceği üzere aile şirketinde aktif olarak çalışmalarını olumlu olarak görülüp desteklenseler bile kadınların, hissedar olmalarına çok olanak sağlanmadığı görülmektedir. Çorumda ataerkil ve gelenek göreneklerine bağlı aile yapılarının baskın olmasının, aile şirketlerinin yönetiminde de erkek egemen yapının etkin olmasına neden olduğu görülmektedir.

Ayrıca hissedar olan katılımcıların aynı zamanda şirkette yönetim kurulunda da görev aldıkları ancak şirkette hissedar olmayan kadınların yönetim kurulunda görev almadıkları tespit edilmiştir. Hissedar olmayan kadınlar, genel olarak çok büyük sorunlar yaşamadıklarını ancak yine de şirkette söz hakkına sahip olma açısından hissedar olmak istedikleri belirtmişlerdir.

3.5.2. İçerik Analizi

Bu bölümde verilerin kodlanması, kodlanan verilerin dosyalanması ve analiz edilmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.5.2.Verilerin Kodlanması

Nitel araştırmalarda elde edilen sonuçların herkes tarafından kolay bir şekilde anlaşılabilmesi için verilerin kodların sistematik bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Tümevarım yöntemi olarak adlandırılan bu yöntemde veriler anlamlı bir şekilde kategorize edilerek farklı bölümlerde bulunan benzer kodların bir çatı altında toplanıp toplanamayacağına bakılmaktadır. Bu araştırmada da aynı bilgilerin bir arada toplanabilmesi için kategoriler oluşturulmuştur.

Tablo 3.5: Verileri analiz etmek için kullanılan kategori ve kodlar

Ş	Şirket
A	Aile
KA	Karar alma
SSO	Söz sahibi olma
K	Kadın
GD	Güven Duygusu
HO	Hissedar olma
SD	Saygı Duyulma
F	Fikir
YÖ	Yönetim
E	Eşitlik
Ö	Özgürlük
AÜD	Ayakları Üzerinde Durma
GO	Girişimci Olma
YK	Yönetim kurulu

3.5.3. Kodlanan Verilerin Dosyalanması

Kategori ve kodlar belirlendikten sonra veriler, bu kodlara uygun şekilde klasörleştirilmiştir. Hangi kodun kaç veri içinde bulunduğu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5 kodlara ilişkin tüm katılımcıların kodlar bazında söyledikleri cümle sayılarını vermektedir. Ancak analizin daha detaylı bir şekilde yapılabilmesi için hissedar/yönetici konumunda bulunan kadınlar ile yönetici konumunda olmakla birlikte hissedar olmayan kadınların kodlara verdikleri cevapların ayrı ayrı değerlendirilmesinin daha doğru olacağı düşünülerek analiz edilmelerinde de karar verilmiştir.

Tablo 3.6: Kodlar ve kodlara ilişkin toplam veri sayıları

Kod	Sıklık	Yüzde
Şirket	51	%21,34
Aile	34	%14,23
Karar alma	30	%12,55
Söz sahibi olma	24	%10,04
Kadın	18	%7,53
Güven Duygusu	16	%6,69
Hissedar olma	14	%5,86
Saygı Duyulma	10	%4,18
Fikir	9	%3,77
Yönetim	7	%2,93
Eşitlik	6	%2,51
Özgürlük	5	%2,09
Ayakları Üzerinde Durma	5	%2,09
Girişimci Olma	3	%1,26
Yönetim kurulu	3	%1,26
Sorumluluk	4	%1,67

Tablo 3.6’da görüleceği üzere katılımcıların ‘şirket’ koduna ilişkin açıklamaları bütün kodların %21,34’ünü oluşturmaktadır. Daha sonra sırası ile %14,23 ile ‘aile’, %12,55 ile ‘karar alma’ ve %10,04 ile ise ‘söz sahibi olma’ ya dair açıklamaları gelmektedir.

Şirket kodundan sonra en sıklıkla vurgulanan kodun “**aile**” olduğu görülmektedir. Bu durum, literatür kısmında vurgulanan kadının aile şirketlerindeki aile-iş uyumunun sağlanmasında destek ve duygusal durum düzenleyicisi rolünün, Çorum’da faaliyet gösteren aile şirketleri içinde geçerli olduğunu göstermektedir.

Buna karşın en az tekrar edilen kodların “**yönetim kurulu**” ve “**girişimcilik**” kodları olması, kadınların şirketin stratejik yönünün belirlenmesinde ya da yatırımlara ilişkin kararlarda etkinliklerinin henüz yeterli düzeyde olmadığına bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

3.5.4. Hissedar Olan ve Olmayan Katılımcılar Bazında Kodlar ve Satır Sayıları

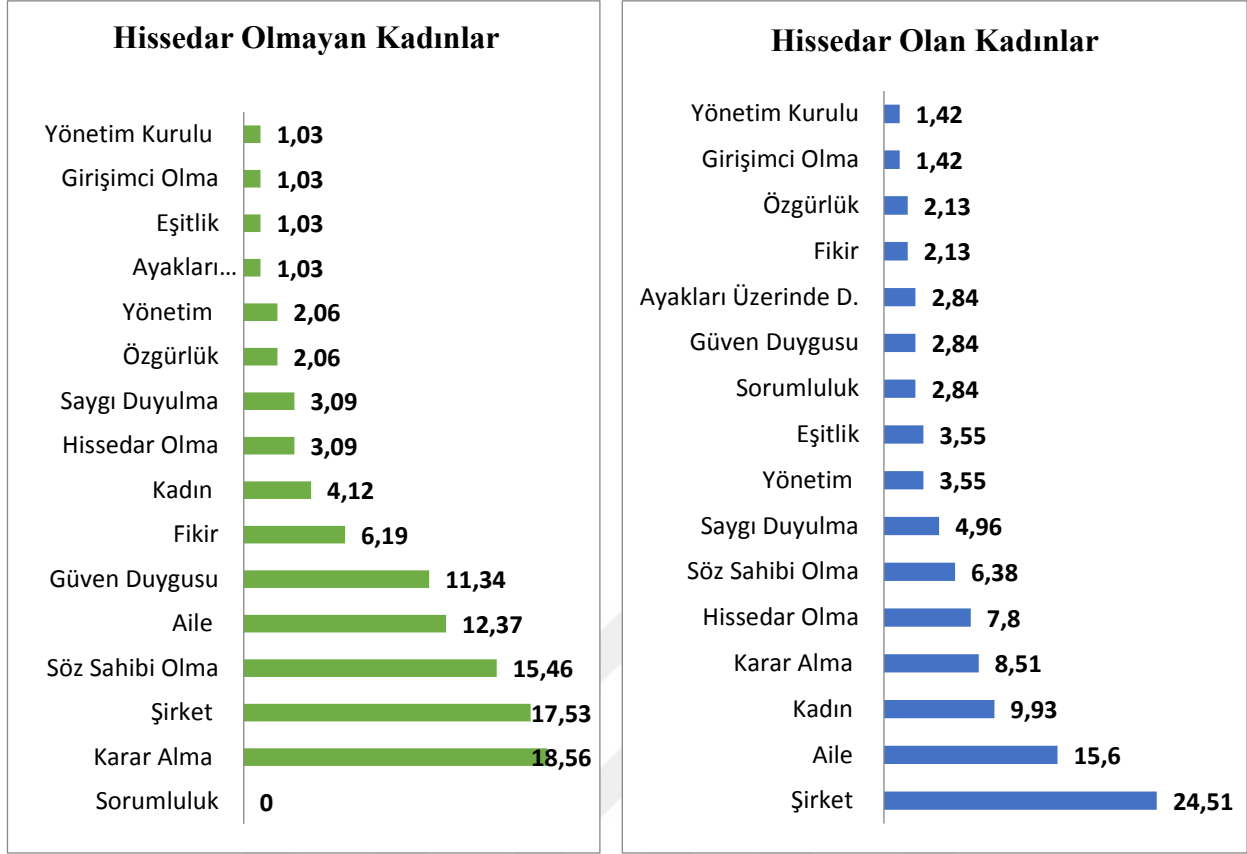
Çalışma hayatında kadın olmanın getirdiği zorluklardan ziyade aile şirketlerinde çalışan kadınların hissedar olup olmama durumlarına göre kodlarda farklılık meydana gelip gelmediği araştırılmıştır. Her bir grup açısından kodların sıklık ve bu sıklıkların toplam kodlara ilişkin satır sayıları içerisindeki yüzdeleri oluşturulmuştur.

Tablo 3.7: Hissedar olan ve olmayan katılımcılar açısından kodların genel dağılımı

Kod	Hissedar olmayanlar	Hissedar olanlar
Şirket	17 (% 17,5)	34 (% 24,11)
Aile	12 (% 12,4)	22 (% 15,60)
Karar alma	18 (% 18,56)	12 (% 8,51)
Söz sahibi olma	15 (% 15,46)	9 (% 6,38)
Kadın	4 (% 4,12)	14 (% 9,93)
Güven Duygusu	11 (% 11,34)	4 (% 2,84)
Hissedar olma	3 (% 3,09)	11 (% 7,80)
Saygı Duyulma	3 (% 3,09)	7 (% 4,96)
Fikir	6 (% 6,19)	3 (% 2,13)
Yönetim	2 (% 2,06)	5 (% 3,55)
Eşitlik	1 (% 1,03)	5 (% 3,55)
Özgürlük	2 (% 2,06)	3 (% 2,13)
Ayakları Üzerinde Durma	1 (% 1,03)	4 (% 2,84)
Girişimci Olma	1 (% 1,03)	2 (% 1,42)
Yönetim kurulu	1 (% 1,03)	2 (% 1,42)
Sorumluluk	0 (% 0,00)	4 (% 2,84)

3.5.5. Kodlanan Verilerin Hissedar Olanlar ve Olmayanlar Bazında Değerlendirilmesi

Hissedar olan ve olmayan katılımcılara ilişkin verilerin %'lik dağılımları Şekil-8'de verilmiştir.



Şekil 3.8: Hissedar olan ve olmayan katılımcılar açısından kodların genel dağılımı

Şekil 3.8’den görüleceği üzere şirket, aile, karar alma, söz sahibi olma, yönetim kurulu, girişimci olma, ayakları üzerinde durma, özgürlük kodlarda iki grupta aynı fikirde iken; sorumluluk, eşitlik, yönetim, fikir, saygı duyulma, hissedar olma, güven duygusu, kadın kodlarında katılımcıların görüşlerinin farklılaştıkları görülmektedir. Kod bazında farklılaşmalarının sebeplerinin şunlardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir:

- 1. Sorumluluk:** Hissedar olmayanların sorumluluk almak istemedikleri, sadece kendi sorumluluklarını yerine getirmek istemeleri, vazifelerinin dışına sorumluluk almak istememelerinden bu konuda hissedar olanlara kıyasla daha az etkin olmalarına neden oldukları düşünülmektedir.
- 2. Eşitlik:** Hissedar olanlar özellikle erkek hissedarlarla aynı haklara sahip olmayı ve eşit olmayı vurguladıklarından eşitlik konusuna daha fazla vurgu yaptıkları düşünülmektedir.

3. **Yönetim:** Hissedar olanlar aynı zamanda yönetimde etkin olduklarından hissedar olmayanlara oranla yönetim konusuna daha fazla değinmişlerdir.
4. **Fikir:** Hissedar olmayanlar fikirlerini açıkça belirtmeyi istediklerinden bunun kimi zaman mümkün olmadığını vurguladıklarından dolayı bu kodu daha fazla belirttikleri düşünülmektedir.
5. **Saygı Duyulma:** Hissedar olanlar yaptıkları işlerde, buldukları konum itibari ile kendilerine saygı duyulmasını ve kadın oldukları için ikinci planda olmak istemediklerini için hissedar olmayanlara nazaran bu konuya daha fazla önem verdikleri düşünülmektedir.
6. **Hissedar Olma:** Hissedar olanlar hissedar olmayı benimsedikleri için hissedar olmayanlardan daha fazla koda vurgu yaptıkları düşünülmektedir.
7. **Güven Duygusu:** Hissedar olmayanlar çalışma ortamında onlara güven duyulmasını bu duyulan güvenin onlarda başarıyı getireceğini düşündükleri için bu konuda hissedar olanlara göre daha fazla önemsedikleri düşünülmektedir.
8. **Kadın:** Hissedar olanlar kadın olarak şirkette var olma duygusunu daha fazla hissettikleri için kadın kodunu daha fazla belirttikleri düşünülmektedir.

3.6. BULGULAR

Çalışmada elde edilen veriler, aşağıda belirtilen sorular ışığında yorumlanmaya çalışılmıştır.

1. Kadın hissedarların şirketteki konumlarının karar verme süreçlerine etkisi nedir?
2. Kadın hissedarların yönetim kurulundaki konumu nedir?
3. Kadın hissedar ve yönetici olarak aile şirketlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
4. Kadın hissedarların yönetimde etkinliğinin artırılması için neler yapılmalıdır?

3.6.1. Karar Verme Süreçlerine İlişkin Bulgular

Kadın hissedarların karar verme süreçlerindeki konumu ile elde edilen bulgular Tablo 3.8’de verilmiştir analiz aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.8: Katılımcıların karar verme süreçlerine ilişkin görüşleri

Alt Problem	Tema	Kod
Şirkette hangi konularda söz sahibi olduğunuzu düşünüyorsunuz (Örn., Karar alma, planlama v.b.)?	✓ Yönetim alanındaki kararlar, ✓ İşletmenin bütünü ilgilendiren kararlar, ✓ Alana özgü kararlar	✓ Karar alma, ✓ Girişimci olma, ✓ Yönetim,

Tablo 3.8’de görüleceği üzere şirkette söz sahibi olunan konular ile ilgili görüşler ‘yönetim, şirketinin bütünü ve alana özgü kararlar olmak üzere 3 tema altında toplanmıştır. Bu temalar ise ‘karar alma, girişimci olma, yönetim kodları ile betimlenmiştir.

Aile şirketinde çalışan kadınların, özellikle eş girişimci özelliğine sahip olmaları halinde karar verme süreçlerinde daha etkili olabildikleri görülmektedir. Literatür kısmında da belirtildiği üzere kadınlar çalışma hayatında sıklıkla dikey ve yatay birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Ancak aile şirketinde çalışmak bu sorunların çözümlenmesinde nispeten avantaj sağlamaktadır. Bu araştırma sonuçları da göstermektedir ki; aile şirketinde çalışan kadınlar yönetimin bütün kademelerinde karar alma, girişimci olma, yönetim gibi birçok aşamada görev ve sorumluluk alabilmektedirler. Bu doğrultuda verilen cevaplardan bazıları şu şekildedir:

‘... Yönetimde söz sahibiyim tabii ki planlama karar alma bunlar benim söz sahibi olduğum alanlar. (I)

‘...Genel itibari ile her konuda söz sahibiyim. Bırakında olayım bu şirketi benim sayemde kurduk benim girişimci olma isteğim yönetimde söz sahibi olmamı doğurdu...’ (E)

‘..Karar alma ve planlama konusunda söz sahibiyim.’ (A)

‘...Karar alma, planlama ve satış aklınıza gelecek her konuda söz sahibiyim. Şirketi eşim ile birlikte kurduk. (O)

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular da literatürü destekler niteliktedir. Özellikle şirketi eşiyile birlikte kuran katılımcılar (eş girişimciler) karar alma ve planlama süreçlerinde etkili bir konuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karar verme ve planlama süreçlerinde etkili olmadığını ifade eden katılımcılara ‘‘şirkette yeterince söz sahibi olmadığınızı düşündüğünüz konular neler ya da hangi

konularda şirkette daha fazla söz sahibi olmak isterdiniz? Sorusu sorulmuştur. Verilen cevaplardan bazıları şu şekilde ifade edilebilmektedir;

'Daha fazla sorumluluk almak istemiyorum çocuklarım küçük onların sorumlulukları da beni biraz daha az görev almaya itiyor.' (L)

'Şirkette söz sahibi olmadığımız için bazı konularda karar veremiyoruz aile şirketlerinde genellikle erkekler karar verdiğinden dolayı bu da aile şirketinin dezavantajı oluyor biz genelde halkla ilişkiler konusunda söz sahibi oluyoruz ama şirket kararlarında erkekler ve büyüklerimiz karar veriyor. Ben de fikrimi söylemek istiyorum, bana güven duyulmasını istiyorum fakat araya elti husumeti giriyor o zaman güven ortadan kalkıyor.' (C)

'Karar alma ve planlama konusunda söz sahibi olmak isterim ama bunun için kendimi bu konuda eksik görüyorum onun için çabalıyorum.' (J)

'Karar alma, yönetim, ve mali konularda söz sahibi olmayı isterdim. Ama bizim ailede hissedar olmayan bayanların güvensizlikleri ve kıskançlıkları yüzünden yönetim kurulundaki eşlerini ya da babalarını geriden yönettiklerinden benim pozisyonumda bir değişiklik olmuyor sırf diğer bayanlar problem çıkarmasınlar diye.' (N)

Karar verme süreçlerinde yeterince etkili olmadığını ifade eden katılımcıların bunların sebeplerine ilişkin görüşleri Tablo 3.9'da özetlenmiştir.

Tablo 3.9: Şirkette söz sahibi olunmadığı ya da daha fazla söz sahibi olmak ile ilgili görüşler

Alt Problem	Tema	Kod
Şirkette yeterince söz sahibi olmadığımızı düşündüğünüz konular neler ya da hangi konularda şirkette daha fazla söz sahibi olmak isterdiniz?	Aile büyüklerinin karar almadaki baskınlığı, Sosyal sorumluluklar (anne, eş), Kurumsallaşamama sıkıntıları Daha fazla sorumluluk istememe	✓ Karar alma ✓ Yönetim, ✓ Güven duygusu

Tablo 3.9'da görüleceği üzere şirkette söz sahibi olunmadığı ya da daha fazla söz sahibi olmak ile görüşler temelde aile büyüklerinin karar alma süreçlerinde tek söz sahibi olmasıdır, kadının ailesine yönelik sorumlulukları, kurumsallaşma eksikliği ve kadının daha fazla sorumluluk almak istememesinden kaynaklanmaktadır. Bu düşünceler 'karar alma, yönetim ve güven duygusu' kelimeleri ile kodlanmıştır.

Katılımcılar şirkette kararların ataerkil bir anlayışla alınmasından dolayı bazı sıkıntıların yaşandığını ifade etmiştir. Hatta var olan yapı içerisinde sadece kadın çalışanlar değil erkek oğul konumunda çalışan hissedarların bile karar verme süreçlerinde tam anlamıyla etkin olamadıkları görülmektedir. Dolayısıyla bu durum kurumsallaşma sancularını da beraberinde getirdiği tespit edilmiştir.

Ayrıca kadınların ‘anne ve eş olma’ gibi sorumluluklarından dolayı iş ortamında daha fazla sorumluluk almak istemediklerini ifade etmişlerdir. Ailesine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmak isteyen kadınların, yaşadığı diğer ailesel sorunların da bu kararı almalarında oldukça etkili olduğu görülmektedir. Katılımcılar, aile şirketlerindeki kadınların birbirlerini çekemeyerek aile içinde bir takım huzursuzluk ve kıskançlıklara yol açtıklarını ve bu nedenle de olası gerginliklerden etkilenmemek için daha fazla sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar.

3.6.2. Kadınların Yönetim Kurulundaki Konumuna İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kadınların yönetim kurulunda daha fazla rol almak istedikleri ancak bazı sebepten dolayı yönetim kurulunda arka planda kalmak zorunda kaldıkları tespit edilmiştir. Ancak yine de özellikle hissedar olan kadınların yönetim kurulunda daha fazla söz sahibi oldukları ileri sürülebilmektedir. Bu doğrultuda kadınların yönetim kurulundaki konumuna ilişkin olarak verilen cevaplar şu şekilde özetlenebilir;

‘Bence aile büyükleri ve yönetimdeki erkek üyeler bayan hissedarlara imkân vermeliler. Önlerini açmalılar. Kıskançlığa sebep olacak diye kadın hissedarların şirkette ilerlemeleri engellenmemeli onlara sorumluluk yükleyerek başarıp başaramayacakları test edilmeli ona göre değerlendirilmeli..’ (M)

Pes etmeden kendilerini ispat etmeleri lazım. Bunun içinde çalışmalarını itina ile yapmaları lazım. Aile büyüklerinin de önlerini açmaları gerekiyor diye düşünüyorum engel olmadan destek çıkmaları gerekiyor korkmadan sorumluluk vermeleri gerekiyor..’ (J)

...’Bizim Türk toplumumuzda kadınların fikirleri ikinci plana atılıyor kadın olması hasebiyle çalışırken kendilerini tatmin etmek vesaire dışarıdan böyle bakılıyor onların daha etkin olmaları için öncelikle kendilerinin ve aile bireylerinin ona bir meslektaşım bir söz sahibi bir bölüm yönetmeni olarak bakmaları gerekiyor.’ (H)

Bende planlamalar yapılırken, karar alınırken söz sahibi olmak ve fikirlerimi rahatça, özgürce söyleyebilmek isterim. Kadın hissedarların daha çok yönetime girmeleri daha çok planlamalara girmeyi ve iş konusunda fikir alış verişinde bulunmaları gerekiyor oda hisse oranlarının yüksek olmasıyla olabilir. Yönetim kurulunda ben de korkusuzca özgürce fikirlerimi erkeklerle eşit bir şekilde dile getirmeyi isterim..’ (C)

‘İlk olarak bayan hissedarların hisselerinin korunması ve muhafazasını sağlanarak başlanabilir. Onlara her gün sen bu işte en iyisinin hissi verilebilir. İnanın bayan hissedar olmak bayan girişimci olmak çok kolay değil onu hakkı ile layığı ile yapmak gerekli.’ (B)

‘Bütün bu şeylerde zaten söz sahibiyim yok öyle bir şey şunda da ben söz sahibiyim diye bir şey yok’ (H)

‘...Üniversiteli ya da üniversitesiz önemli değil ben kendimden örnek vermek istediğim için öyle dedim kadınlara imkân verilmeli eğer istekliyseler herkes eşit haklara sahip. Eğitim mi almaları gerek hemen önleri açılmalı diye düşünüyorum. Kıskançlık, hasetlik aile şirketlerinin dağılmasına sebep olmuştur. ’ (O)

Kadınların yönetim kurulundaki rolleri ile ilişkin olarak elde edilen bulgular Tablo 3.10’da özetlenmiştir.

Tablo 3.10: Kadınların yönetim kurulundaki konumuna ilişkin bulgular

Alt Problem	Tema	Kod
Kadınların yönetim kurulundaki rolleri ile ilgili fikirleri.	✓ Kadınlar sorumluluk vermek istememe	✓ Hissedar olma
	✓ Erkek baskısı	✓ Sorumluluk
	✓ Aile büyüklerinin istekleri	✓ Fikir
	✓ Arka plana atılma	✓ Yönetim
	✓ Güvensizlik	✓ Kadın
	✓ Çifte standart	✓ Karar Alma
	✓ Kıskançlık	✓ Söz Sahibi Olma
		✓ Eşitlik
	✓ Yönetim kurulu	

Tablo 3.10’da görüleceği üzere kadınların yönetim kurulundaki konumları ile ilgili olarak hissedarların yönetim kurulunda doğrudan karar alma, idare etme ve söz

sahibi olma gibi yetkilere sahip oldukları ve bu konularından asla taviz vermedikleri belirlenmiştir. Hatta gerekirse erkeklerden daha disiplinli ve işine hakim oldukları tespit edilmiştir.

Hissedar olmayan katılımcılar ise yönetim kurulunda herhangi bir etkinliğe sahip değildir. Ancak araştırma kapsamında gözlemlenen bir diğer unsur ise hissedar olan kadınların dahi yönetim kurulundaki etkinliklerinin çeşitli nedenlerle engellenebildiğidir. Özellikle ilk nesil/kurucu, hisse senedi dağıtımını yaparken erkek oğlu kayıracak düzenlemelere giderek, özellikle kız çocuklarının yönetim kurulunda etkin olmalarını baştan engelleyebilmektedir. Erken doğan hakkının söz konusu olduğu şirketlerde bu durumun daha baskın olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Kurucu, “daha fazla çalıştı ve hak etti” gerekçesiyle ilk erkek oğula daha fazla hisse verebilmektedir. Bu durum, gerek kurucunun sağlığında gerekse ileride miras paylaşımı sürecinde hissedar aile üyeleri arasında birçok sorunlara neden olmaktadır. Bu yaklaşımın getirdiği en önemli sonuç, kadın hissedarların yönetim kurulunda söz sahibi olmalarını sağlayacak çoğunluk hissesine sahip olmalarının engellenmesidir. Bu durum özellikle kız çocuklarının kırgınlık yaşamalarına ve şirket için sorumluluk alma ve elini taşın altına koyma konusunda isteksiz davranmalarına yol açmaktadır. Bazen de tam tersi olarak kız çocuğunun bu duruma karşı çıkmasına ve aile huzurunu/ düzenini bozmakla suçlanmasına neden olmaktadır. Bu tür sorunlarla karşılaşılması adına haleflik planlamasının daha adil ve tüm aile üyeleri tarafından kabullenecek şekilde planlı ve sistematik bir süreç olarak yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

3.6.3. Kadın Hissedar Ve Yönetici Olarak Aile Şirketlerinde Karşılaştıkları Fırsat ve Sorunlara İlişkin Bulgular

Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların, aile şirketlerinde kadın olmalarından dolayı çok büyük bir sorun veya sıkıntı yaşamadıkları aksine insanların kendilerine daha fazla saygı duyduklarını, takdir ettiklerini ve mesafelerini koruduklarını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda alınan cevaplardan bazıları şu şekilde özetlenebilir;

‘...Şimdiye kadar hiç problem yaşamadım. Kadın olduğum için daha çok takdir ve saygı gördüm. Şimdi işlettiğim cafe işinde kadınlar benim şirket içinde olmamdan

çok memnun oluyorlar. Bu tip şirketlere kesinlikle kadın eli değmeli diye düşünüyorum. Kadınların fikirleri kimi zaman daha taze oluyor' (B)

'Daha çok düzen var saygı var bir bay ile bayan arasındaki mesafeyi gayet güzel koruyorlar şu ana kadar tanıdıklarım.' (F)

'Aslında sanayi ortamında olduğumuz için ilk etapta erkek tedarikçiler bayan muhattap istemiyorlar ama sonradan bayanların girişimci olma ruhu ile işe hakim olduğumu anlayınca ön yargıları dağılıyor.' (N)

'Hiçbir farklılık söz konusu olmuyor daha çok saygı görüldüğünü düşünüyorum. Diğer faaliyet alanındaki kurumlarla aynı sektördeki kişiler tarafından genelde takdir ediyorum.' (I)

Katılımcı kadın hissedarların sorunlarına ilişkin bulgular Tablo 3.11'de özetlenmiştir.

Tablo 3.11: Katılımcı kadın hissedarların sorunlarına ilişkin bulgular

Alt Problem	Tema	Kod
Aile şirketinde kadın hissedarların sorunları.	✓ Toplumun modernleşmesi	✓ Kadın
	✓ Erkek kabullenmesi	✓ Saygı Duyma
	✓ İş ortamına uyum	✓ Fikir
	✓ Yetkin olma ve iş halletme	✓ Girişimci olma

Aile şirketinde bir kadın hissedar olarak aile, çevre veya müşteriler ile olan ilişkilerde kadın olmadan kaynaklanan bir farklılığın olup olmadığı ile ilgili olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Bu görüşler başlıca 'toplumun modernleşmesi', 'ön yargılı olma', 'erkeklerin kabullenmesi', 'iş ortamına uyum' ve 'yetkin olma-iş halletme' temaları altında toplanırken söz konusu düşünceler 'kadın', 'saygı duyma', 'fikir' 'girişimci olma' kodları ile ifade edilmiştir.

Toplum içinde kadın olmanın getirdiği birtakım zorluk ve sorumluluklar ile birlikte iş hayatında kadın olmak ekstra sorunları da beraberinde gerektirmektedir. Erkek popülasyonunun yoğunlukta olduğu iş hayatı gerek çalışma koşulları yönünden

gerekse erkeklerin baskın karakter olma ve önde olma çabalarından dolayı kadınlar için koşulları çok daha zorlaştırmaktadır. Bilimsel çalışmalarda kurumsallaşmasını tamamlamış aile şirketlerinde cinsiyet ayrımı yapılmadığı ve ailenin kadın üyeleri de şirketlerin yönetiminde ciddi anlamda karar verme yetkisine sahip oldukları bildirilmiştir (Jimenez, 2009). Kadın yöneticilerin çok daha disiplinli ve titiz çalışan, daha fazla sorumluluk alabilen, inisiyatif kullanmaktan kaçınmadıkları bildirilmektedir (Kramer, 2007). Dolayısı ile kadınların göstermiş oldukları başarı takdir ve saygı ile karşılanmaktadır.

Katılımcıların verdikleri cevaplarda genel olarak aile şirketinde hissedar olmaktan ziyade ‘çalışan kadın’ olma temasına daha fazla vurgu yaptıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılar çalışan kadın olmanın çok büyük bir ayrıcalık olduğunu maddi ve manevi yönden birçok katkısının olduğunu vurgulamışlardır. Aile şirketinde çalışmanın en büyük artısının ise ‘kendi ayakları üzerinde durmanın kendilerine ne kadar güven verdiği’ bildirilmiştir. Bu doğrultuda verilen cevaplardan bazıları şu şekilde özetlenmiştir:

‘Saygınlık, hayat tecrübesi, kendi ayakları üzerinde durabilme, yarışabilme, güçlü olabilme, mücadele edebilmeyi kazandırıyor’ (D)

‘Eşim ya da babamıza göre olması gereken sorumluluklarımı yerine getirirken biraz daha esnek olma şansım oluyor aile şirketi olmamız hasebiyle bana daha anlayış gösteriyorlar hani çocuklarımızla ilgili olağan üstü durumlarda ya da onların ihtiyaçlarında onlara da vakit ayırma şansım oluyor kendi ayaklarım üzerinde durduğum için kendime olan güvenim artıyor’. (H)

‘...Özgürlük sağlıyor ben şimdiye kadar bayan girişimci olarak tanınmaktan gurur duydum. Kimseden izin almak zorunluluğumuz yok çocuklarım hasta olduklarında gelmeme kendime izin verme lüksüm var. (B)

‘..Özgürsünüz maddi açıdan erkek kadar çok para kazanabilirsiniz. İnsanlar bir süre sonra sizden ve şirket başarılarınızdan bahsedince, size saygı duyulduğunu görünce kendi adınıza gururlanıyorsunuz bir bayan olarak’ (A)

Aile Şirketinde çalışmanın kadın hissedarlara sunduğu fırsatlara ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3.12’de özetlenmiştir.

Tablo 3.12: Katılımcı kadın hissedarlara sunulan fırsatlar ile ilişkin bulgular

Alt Problem	Tema	Kod	
Aile şirketlerinde çalışmanın kadın hissedarlara sunduğu fırsatlar.	✓ Kendi ayakları üzerinde durabilmek	✓ Kendi ayakları üzerinde durma	
	✓ Ekonomik özgürlük	✓ Saygı Duyma	
	✓ Sosyal eşitlik	✓ Özgürlük	
	✓ Söz hakkının olması	✓ Eşitlik	

Tablo 3.12’de görüleceği üzere aile şirketlerinde çalışmanın kadın hissedarlara sunduğu fırsatlara ilişkin olarak “kendi ayakları üzerinde durmak, ‘ekonomik özgürlük’, ‘sosyal eşitlik,’ ‘Söz hakkının olması’ olarak ifadelerinin ön plana çıkmaktadır. Bu cevaplar ise ‘kendi ayakları üzerinde durma’, ‘saygı duyma’, ‘özgürlük’, ‘eşitlik’ kodları ile tanımlanmıştır.

3.6.4. Kadın Hissedarların Yönetimde Etkinliğinin Arttırılmasına İlişkin Bulgular

Literatür araştırmaları aile şirketinde kadınların çalışması ile ilgili olarak öncelikle aile bireylerinin onlara güven duymaları gerektiğini, önlerini açmaları gerektiğini korkmadan sorumluluk verilmesi ve karşılaştıkları güçlüklerde destek olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu araştırma sonuçları da göstermektedir ki kadınlar öncelikle kendi ailelerinden destek ve güven talep etmektedirler. Ayrıca erkekler gibi eşit haklara sahip olmayı, kendilerine inanılması gerektiğini bildirmişlerdir. Bu doğrultuda alınan cevaplardan bazıları şu şekilde özetlenmiştir:

‘Benim işim buna sahip çıkmalıyım diyen bir aile bireyinin önü açılmalı senin paraya ihtiyacın yok otur yemek pişir kocana bak çocuğunla ilgilen yerine içimizden biri istekli ve azimli deyip destek verilmeli, sorumluluk verilmeli. Kadınlardan mal ya da hisse kaçırmak eşitsizlik örneğidir. İlkel toplumlarda kadına ikinci sınıf vatandaş gözü ile bakan ülkelerde bu böyle olmuştur. ’ (B)

'Şirket yönetim kurulundaki erkek üyelerin bayan hissedarlara önem vermesi her konuda onları da bilgilendirip işe hâkim kılmaları gerektiğini düşünüyorum'. (D)

'Onlara kesinlikle inanın eğer içlerinde cevher olduğuna inanıyorsanız sermaye verip ortak yapın bu onları işe daha çok bağlayacaktır. Almaları gereken eğitim ve sertifika varsa lütfen almaları için destek olun. Bu yolda etkin olabilmeyi onlara öğretin.' (G)

'Kesinlikle onlara güven duyulmalı bayanların yapamayacakları hiçbir şey yok. Kadınlar ezdirilmemeli, erkeklerle eşit haklara sahip olunmalı.' (M).

Aile şirketleri yönetiminde kadın hissedarların daha etkili olmasına ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3.13'te özetlenmiştir.

Tablo 3.13: Katılımcı kadın hissedarların daha etkili olmasına ilişkin bulgular

Alt Problem	Tema	Kod
Aile şirketlerinin yönetiminde kadın hissedarların daha etkili olabilmesi için yapılması gereken şeyler.	<ul style="list-style-type: none">✓ Aile büyüklerinin destek olması,✓ Eşit haklar tanınması,✓ Önlerinin açılması,✓ Güven aşılama/telkin,✓ Kadının kendi farkındalığının artması,✓ Kadının işine hakim olması	<ul style="list-style-type: none">✓ Sorumluluk,✓ Güven Duygusu✓ Eşitlik

Aile şirketlerinin yönetiminde kadın hissedarların daha etkili olabilmesi için yapılması gerekenler ile ilgili görüşler 'aile büyüklerinden destek olması, eşit hakların tanınması, önlerinin açılması ve kadının kendi ağırlığını sağlaması temaları altında toplanmıştır. Bu temalar ise 'sorumluluk', 'güven duygusu', ve 'eşitlik' kelimeleri ile kodlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarihsel sürece bakıldığında kadınların iş hayatına girmeleri erkeklere nazaran oldukça yeni olup özellikle 2. Dünya savaşından sonra büyük bir hız kazanmıştır. 1970'lerden itibaren de yönetim kadrolarında yer almaya başladıkları görülmektedir.

Kadınların yönetimdeki yerleri incelendiğinde dünyadaki birçok ülkede kadın yönetici sayısının erkeklere nazaran çok düşük olduğu görülmektedir. Birleşmiş Milletler tarafından yapılan çalışmaya göre gelişmiş ülkelerdeki kadın hissedar oranı ortalama % 29, gelişmekte olan ülkelerde % 27 ve az gelişmiş ülkelerde % 7 seviyesindedir.

Türkiye dünya ülkelerine oranla en düşük kadın yönetici yüzdesine sahiptir. Birleşmiş milletler tarafından hazırlanan insani gelişim raporunda Türkiye kadın yönetici yüzdesi % 8 olmuştur. 70 ülke içerisinde yalnızca Sri Lanka, Yemen ve Kore Türkiye'nin yüzdesinden düşüktür.

Türkiye'de aile şirketlerinde görev alan kadınlar incelendiğinde erkeklerin varis olarak seçildiği görülmüştür. Bu seçimin erkek egemen sosyal yapının ve geleneksel ataerkil uygulamaların sebebi olduğu değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte kadınların gerek çalışan gerekse girişimci olarak iş hayatına giderek artan oranda katılımlarının arttığı bilinmektedir. Özellikle kadın girişimcilere yönelik destek ve özel girişimcilik programları bu artışı desteklemektedir.

Bu tezin yazarı da bir aile şirketinde hissedar olarak var olmaya çalışan bir kadın olması sebebi ile çalışma konusunu aile şirketlerindeki kadınların etkinliği olarak belirlemiştir. Bunu birinci elden en çok yaşayan ve çözümlerin neler olabileceğine dair bilimsel araştırma yapmak gayesiyle yola çıkan kişidir. Bu durum dikkate alınarak aile şirketleri yönetiminde kadın hissedarların etkinliğinin araştırılması amacıyla Çorum ilinde bulunan 15 şirkette görev alan 15 iş kadını ile görüşülmüştür. Buna göre şirketlerin 9'u (%60) bölgesel çalışmakta iken, biri ulusal düzeyde faaliyet göstermekte ve beş şirket ise uluslararası çalışmaktadır. Hem yazar hem bu alanda çalışan diğer kadınlar için sunulması gereken öneriler ve kadınların aile şirketinde kariyer yolunun belirlenmesinde ne gibi faktörlere dikkat edilmesi gerektiği konusunda tespitler yapılmaya çalışılmıştır.

Anket sonucunda elde edilen bulguları aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- Sadece üç şirkette yönetimde ikinci nesil varken geri kalan on iki şirket henüz ilk kurucularının yönetiminde faaliyetlerine devam etmektedir. Bu durum Türkiye’deki aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü nesillere aktarılabilen şirketlerin sayısının çok az olması gerçeği ile tutarlıdır. İlk nesil yönetimin yaşadığı yönetimin ve liderliğin devri süreçlerinde yaşanan sıkıntıların örneklem grubu için de geçerli olduğu görülmektedir.
- Görüşme yapılan iş kadınlarından 11’inin şirketlerin yönetiminde söz sahibi iken 6 kişi yönetimde herhangi bir görev üstlenmediği tespit edilmiştir.
- Görüşme yapılan iş kadınlarından 6 kadının yönetici olarak çalıştığı, 2 kişinin ise dış ticaret bölümünde görev aldığı görülmektedir. Geriye kalanlar ise kafe müdürü, gıda teknikeri, halkla ilişkiler, muhasebe yönetimi, müdür, satış sorumlusu ve şef pozisyonlarında çalışmaktadır.

Aile şirketlerinde çalışmanın kadın hissedarların aile şirketinde hissedar olmaktan ziyade ‘çalışan kadın’ olma temasına vurgu yaptıkları görülmüştür. Katılımcılar çalışan kadın olmanın belirli açılardan ayrıcalıklar sağladığını ve maddi/manevi yönden birçok katkısının olduğunu vurgulamışlardır. Aile şirketinde çalışmanın en büyük artısının ise ‘esnek çalışma saatleri’ olduğu bildirilmiştir.

Aile şirketinde çalışan kadınlar yönetimin bütün kademelerinde karar alma, planlama, organizasyon gibi birçok aşamada görev ve sorumluluk alabilmektedirler. Bula (2012) tarafından yapılan çalışmada, kadın yöneticilerin performansında medeni durumlarına bağlı bir ilişki olmadığı görülmüştür, bizim çalışmamızda da yöneticilerin performansında medeni durumlarına bağlı bir ilişki olmadığını destekler niteliktedir.

Hissedar konumunda olan kadınlar, yönetim kurulunda etkin bir şekilde rol alırken hissedar olmayan kadınlar için bu durum söz konusu değildir. Şirkette söz sahibi olmadığını ya da daha fazla söz sahibi olmak istediğini belirten katılımcılar, etkin olamamalarının arkasında yatan temel nedenleri; aile büyüklerinin karar vermede tek merci olması ve kararların bu doğrultuda alınmasından dolayı bazı sıkıntıların yaşandığı dolayısı ile bu durumun kurumsallaşamamayı beraberinde getirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların ‘anne ve eş olma’ gibi sorumluluklarından dolayı iş ortamında daha fazla sorumluluk almak istemedikleri de tespit edilmiştir. Aile şirketlerinde kadınların birbirlerini çekemeyerek aile içinde huzursuzluk ve kıskançlık meydana getirdikleri de belirlenmiştir.

Kadınlar öncelikle kendi ailelerinden destek ve güven talep etmektedirler. Katılımcılar ilk etapta kadın olmalarından dolayı gerek çalışanların gerek tedarikçilerin gerekse müşterilerin kendilerine ön yargıyla yaklaştıklarını ancak zaman içerisinde bu ön yargının kırılarak desteklenmeye başladıklarını ifade etmişlerdir. Özkan, Erdoğan ve Nicolopoulou, 2011, s. 203-219), (Vera ve Dean, 2005, s.321-345) ve (Hancıoğlu, 2011, s.43) tarafından yapılan çalışmalarda cinsiyet ayrımcılığının aile şirketlerinde karşılaşılan önemli sorunlardan biri olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da elde edilen veriler bu çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Aile şirketlerinde cinsiyet ayrımcılığı, şirketin sürdürülebilirliği açısından önemli bir konu olmakla birlikte literatürde yeterince çalışılmamıştır. Bunun çalışılmaması ise cinsiyet konularına ilişkin olarak toplumdaki gelişim maksadının kapatılmasına yönelik önerilerin ortaya konması için gerekli tartışma ortamının doğmasına engel olmaktadır. Bu alanlar detaylı bir şekilde çalışılıp analiz edilmedikçe bu sorunların çözülmesi için gerekli farkındalık oluşmayacaktır.

Bunun yanında katılımcılar, erkekler gibi eşit haklara sahip olmayı, kendilerine inanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda, aile şirketlerinde çalışan kadınların rolü beraber çalıştıkları eşleriyle ya da baba/kardeşleriyle ilişkilerinin güçlenmesi şirket açısından önemlidir. (Dumas ,1992, s. 219-228) tarafından yapılan çalışmada kız evladın şirkete entegre edilmesi, yetki devri, adaptasyon gibi konularda ne yapılması gerektiği belirtilmiş ve kız evlatların verimliliğinin artırılmasına yönelik hipotezler sunulmuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda kadınların aile şirketinin verimliliğinin artırılmasına yönelik gerekli çabaların yapılmadığı görülmektedir. Katılımcılar, kendilerinin isteklerinin bu yönde olduğunu ancak yönetici ya da yönetim kurulu başkanı erkek üyelerin bu konuya henüz ilgi ya da kaynak ayırmaya niyetli olmadıklarını ifade etmişlerdir. Kadınların şirkete entegresini ya da iş ortamında onların verimliliklerini artırmak adına Çorum ilinde etkin çalışmalar yapılmadığı dikkati çekmiştir. Her ne kadar kadınların istekleri kendilerini daha iyi yerlere gelmek için yetiştirmek istekleri olsa da bunun üst düzey aile bireyleri tarafından desteklenmesini beklemektedir.

Yapılan görüşmelerde çalışma grubunu oluşturan kadınlar aile şirketlerinde kadın olmalarından dolayı genel olarak bir sorun veya sıkıntı yaşamadıklarını aksine insanların kendilerine daha fazla saygı duyduklarını, takdir ettiklerini ve mesafelerini koruduklarını ifade etmeleri aslında yukarıda talep edilen güven ve destek talepleriyle

çelişmektedir. Hiçbir sorun yaşamadıklarını talep eden kadınlar aynı zamanda kendilerine güvenilmesini, önlerinin açılmasının ya da kendilerinden mal/hisse kaçırlmamasını talep etmektedir. Ancak aslında bu durum, Çorum'un geleneksel yapısından da kaynaklanmaktadır. Ömrü boyunca küçük bir şehirde yaşamış olan bu kadınlara, ev hayatının dışında bir hayat sağlayan iş yaşamlarına olanak sağlayan iş fırsatı için büyük bir minnettarlık duymaktadırlar. Bu minnettarlık duygusu içerisinde kendilerinden esirgenen etkin bir katılımcı olma hakkını talep etmekten imtina etmektedirler. Fırsat olarak gördükleri şeyin aslında fırsat olmadığını, dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar aktif olarak bir şirkette çalışmaları halinde bu olanakların kendilerine sağlanacağı ve aile içerisinde şirket bünyesinde çalışma liyakatına sahip her üye gibi haklara sahip oldukları konusunda farkındalıklarının artırılması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen sorunların ortadan kaldırılması için aile şirketinde çalışan kadın üyelerin hakları şirket anayasasında ya da ortaklık sözleşmelerinde güvence altına alınmalı ve bu konudaki eşitsizliklerin resmi olarak sona erdirilmesi gerekmektedir. Bu sözleşmelerde kadın üyelerin hisselerine dair maddelerin hassasiyetle gözden geçirilmesi ve haklarının ihlal edilmediği garanti edilmelidir. Varis olan kadın üyelerin hakları sözleşme ve anayasada korunmalıdır.

Kadın üyelerin şirkette çalışmasına ilişkin şartların hatta onlara pozitif ayrımcılık yapılmasına dair şirket anayasasında yaptırım olan zorlayıcı maddelerin içermesi kadın üyelerin çalışma hayatlarını garantiye alıp sonradan gelen ikinci ya da üçüncü nesildeki kadınların haklarını da koruma altına alacaktır. Yöneticiler her ne kadar ataerkil yapıya sahip olsa da kadınların çalışma koşullarına şirket anayasasında değinmelidirler. Bu durum ikinci nesil aile üyeleri tarafından benimsenip kadının cinsiyet sorununa çözüm olacaktır. Kadınlar beceriksizliğinden değil onlara fırsat verilmediği ya da kısıtlı fırsatlarla etkisiz hale getirildiği, desteklenmediği için erkeklere oranla arka planda kalmıştır.

Kadınların yönetimde temsilinin artırılması için, kurumun üst yönetiminin her açıdan desteklemesi gerekmektedir. CEO veya Genel Müdür tarafından yukarıdan aşağıya uygulanacak sistemli bir program yaparak bu konu ile özellikle ilgilenmesi ve konuyu stratejik gündemine alması faydalı olacaktır.

Kadınların iş dünyasındaki karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve üst yönetime katılımlarının artırılması için yalnızca şirketlerin değil, kamu kuruluşlarının,

üniversitelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve platformlarının kolektif bir çaba ve uygulama içinde olması gerekmektedir.

Kadınların hissedar olarak aile şirketleri yönetiminde görev almaları bir süreç gerektirmektedir. Bu süreç kadınların çalışmaya yaşamına katılmalarıyla başlamaktadır. İstihdamın gelişmesi, sosyal şartların ve kısmi zamanlı çalışma seçeneklerinin olması kadınların yönetim alanındaki kariyerlerine olumlu katkı sağlayacaktır.

Kadınların iş dünyasındaki yerinin gittikçe belirginleşmeye başlaması ve özellikle aile şirketlerinde sadece sözleşmede isimlerinin yazılı olmasından ibaret kalmayıp artan oranda karar verici ve lider konuma gelmeleri, kadın yöneticilerin önümüzdeki dönemde ekonomiye olan katkılarında belirgin bir değer artışına neden olacaktır.

Büyük sorunların yaşandığı bu alanın, akademisyenlerin ilgisine ve çözüm önerilerine ihtiyacı olduğu bir gerçektir. Bu anlamda bu çalışmanın, bundan sonra gelecek olan çalışmalar için bir başlangıç olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554–570.
- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkaş, İ. (2013). *Kadın Yöneticilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Firmalar Üzerine Bir Saha Çalışması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı.
- Allen , E. ve Longowits , N. S. (2003) *Woman in Family –Owned Businesses*, Boston, MA: MassMutual & Center of Women's Leadership, Babson College, 1-20.
- Altındağ, E. (2011). *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile şirketleri: değişim ve süreklilik*. Ankara: ASO Yayınları.
- Anshu, M. (2012, April). Women in Family Business. *International Journal of Computer Science & Management Studies*, 12 (2).
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 62–77.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93–109.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı*, (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, G. (2011). *Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barnes, G. (2009). Guess Who's Coming to Work: Generation Y. Are You Ready for Them. *Public Library Quarterly* (28), 58-64.
- Barett, M. ve Moores, K. (2009). *Women in Family Business Leadership Roles: Doughter on the Stage*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Başer, G. (2012). Aile İşletmelerinde Eşleri ile Birlikte Çalışan Kadınları Sağladıkları Katkıları ve Rollerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, 185-195.
- Bertrand M. ve Hallock K. F. (2001). The Gender Gap in Top Corporate Jobs, *Industrial and Labor Relations Review* , 55, 3-21.
- Bloomberg (2018). Türkiye'de Her 5 Üst Yöneticinin Sadece Biri Kadın, Erişim tarihi: 05 Şubat 2019.

- Bula, O. H. Erişim Tarihi: 07 Mart 2019
<http://issuu.com/alexanderdecker/docs/performance-of-women-in-smallscale-enterprises--s/1>.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Ale İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Cappuns, K. (2007). Women Behind the Scenes in Family Businesses. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 1(1), 38-61.
- Cater III, J.J. ve Justis, R.T. (2010). The Development and Implementation of Shared Leadership in Multi-Generational Family Firms. *Management Research Review*, 33(6), 563-585.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2014). Women and Family Business: When Women are Left Only Minor Roles. *The History of the Family*, 19(3), 358-379.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H. ve Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *The Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771. doi:10.1111/1540-6261.00511.
- Cole, P.M. (1997). Women In Family Business. *Family Business Review*, 10 (4), 353-372.
- Colin, L. ve Colin, L. (2008). *Family Inc: How to Manage Parents, Sibling, Spouse, Children and In-Laws in the Family Business*. New Jersey, Canada: The Career Press.
- Cosier, R. A. ve Harvey, M. (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79. doi:10.1111/j.1741-6248.1998.00075.x
- Danes, S. M., & Olson, P. D. (2003). Women's Role Involvement in Family Business, Business Tensions, and Business Success. *Family Business Review*, 16(1), 53-69.
- Danes, S.M., Haberman, H.R. ve McTavish, D. (2005). Gendered Discourse about Family Business, *Family Relations*, 54(1), 116-130.
- Dean, M. A., Vera, C. F. (2005). An Examination of Challenges Daughters Face in Family Business Succession. Erişim tarihi: 18 Şubat 2019
<http://fbr.sagepub.com/content/18/4/321>.
- Dumas, C. (2011). Introduction: "How Did All This Get Started?" A Pioneer of Father-Daughter Family Business Succession Research Remembers and Looks Ahead. R. S. Nason, D. Halkias, P. W. Thurman, & C. Smith (Dü) içinde, Father-Doughter Succesion in Family Business: A Cross Culturel Perspective.
- Dumas, C., A. (1998). Women's pathways to participation and leadership in family owned business, *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Dumas, C., A. (1992). Integrating the daughter into famiy business management: Entrepreneurship theory and practice, *Family Business Review*, 16(4).
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 2 (3), 37-60.

- Elmas, E. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler ve Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erkek S. ve Karagöz H. (2009). Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar, *Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi*, Konya.
- Esen, D. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Erişim tarihi: 05 Şubat 2019, <http://www.nmt.com.tr/dosyalar/makaleler/aile-sirketlerinde-kurumsallasmaAile%20%C5%9Eirketleri%20%20Didem%20Esen%20Makale.pdf>.
- European Family Businesses - Facts & Figures. (2015).<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>. 25 Ekim 2017 tarihinde <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures> adresinden erişildi.
- Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 439–466. doi:10.1017/S0022109009090139
- Family Firm Institute (FFI). (2013). *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*. Wiley. <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=1562425> adresinden erişildi.
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketleri* (4.Basım.). İstanbul: Alfa Basım.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Glick, P., Wilk K. ve Perreault, M. (1995). Images of Occupations: Components of Gender and Status in Occupational Stereotypes, *Sex Roles*, 32, 565-582.
- Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M. ve Makri, M. (2003). The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226–237. doi:10.2307/30040616.
- Gökçimen, S. (2008). Ülkemizde Kadınların Siyasal Hayata Katılım Mücadelesi, *Yasama Dergisi*, 10, 5-59.
- Grant, G. ve Nicholson, N. (2009). *Aile Savaşları*. (M. M. Savaş, Çev.) İstanbul: Karakutu yayınları.
- Güller, S. (2010). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Günver, B. A. (2011). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Hancıoğlu, Y. (2011). *Örgütsel Kademelerin Kadın Yöneticilerin Kariyer geleceğine Etkileri- Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

- Harvey, M. ve Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x
- Hollander, B. ve Bukowitz, W. (1990). Women, family culture, and family business. *Family Business Review*, 3(2), 139-152.
- Iannarelli, C. L. (1992). *The Socialization of Leaders in Family Business: An Exploratory Study of Gender*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Pittsburgh, PA.
- Janjuha-Jivraj, S. (2004). The Impact of the Mother During Family Business Succession: Examples from the Asian Business Community. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 30(4), 781-797.
- Jimenez, R.M. (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22 (1), 53-64.
- Karataş-Özkan, 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.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 123-148.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü.
- Kaya, O. (2009). *Aile Şirketlerindeki Liderlik Biçiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Organizational Dynamics*, Summer, 57-70.
- Klonsky B.G. ve Eagly, A. H. ve Makhijani M. G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 111 (1), 3-22.
- Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Kramer, V. W., Konrad, A. M. ve Erkut, S. *Kurumsal Yönetim Kurulları'nda Kritik bir Kitle: Üç ya da Dörtten Fazla Kadın, Yönetişimi Neden Artırır?*, Erişim tarihi: 17 Nisan 2019, <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=173>.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F. ve Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517. doi:10.1111/0022-1082.00115
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.

- Lyman, A., Salganicoff, M. ve Hollander, B. S. (1985). Women in family business: an untapped resource. *SAM Advanced Management Journal*, 50(1), 46-50.
- Martin, L. (2001). More Jobs for The Boys? Succession Planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222-231.
- Menteş, A. (2010). Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: IMKB100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma, *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* No:43, 97-108.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. ve Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004
- Tekin, M. (2004), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara.
- Öğüt, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, Erişim tarihi: 17 Nisan 2019, <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/all/eskisyilr/1in1/ogut.pdf>.
- Özdündar, G. (2017). *Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici İstihdamı: 2011 Sonrası*, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgüven, İ. E., Ekici, G., Argun, N. ve Dilek, N. (2014). *Evlilik ve Aile Terapisi*. Ankara: Nobel.
- Özgüven, İ. E. (2001). *Ailede iletişim ve yaşam*. Ankara: PDREM Yayınları.
- 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. ve Kızıldağ D. (2012). Aile İşletmelerinde Kadın Üyelerin Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. 5. *Aile İşletmeleri Kongresi*.
- Özkaya, M. O. ve Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109–126.
- Özler, D. E. ve Şahin, M. D. (2010). Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahyada Bir Araştırma. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (ss. 41–52). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437–450.
- Philbrick, C. A., ve Fitzgerald, M. A. (2007). Women in Business-owning Families: a Comparison of Roles, Responsibilities and Predictors of Family Functionality, *Journal of Family and Economic Issues*, 28, 618-634.
- Poza, E.J. ve Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, 14(25), 25-36.

- Powell, G. A. (1994). Butterfield, "Investigating the "glass ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management, *Academy of Management Journal* , 37, 68-86.
- Ramaswami, R. ve Mackiewicz, A. (2009). *Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy*. New York: Ernst and Young.
- Rowe, B. R. ve Hong, G.-S. (2000). The Role of Wives in Family Business: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*, 13(1), 1-13.
- Sabancı Vakfı. (2017). Sayılarla Sabancı Vakfı. *Sabancı Vakfı*. 8 Kasım 2017 tarihinde <http://www.sabancivakfi.org/tr/anasayfa/sayilarla-sabanci-vakfi> adresinden erişildi.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3, 125-137.
- Semerci, B. (2010). *Mülakatlar*, Haziran-Temmuz.
- Semerci, B. (t.y.). Kadın ve Erkek Farklı Mı? Erişim tarihi: 05 Şubat 2019 <https://bengisemerci.com/kadin-ve-erkek-farkli-mi?/>.
- Stafford, K. (2007). *Men, Women Manage Family Business Diffrently, Study Shows*. Erişim tarihi: 17 Mart 2019, <http://researchnews.osu.edu/archive/famwork.htm>.
- Stautberg, S. S. (2014). Family Business Need Women Directors, *Family Business*, 14-18.
- 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.
- Sungurtekin, P. (2008). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Şimşek, S. (1988). *Lisans Anlaşmaları Yoluyla Teknoloji Transferi*, Ankara, Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Yayınları.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199–208.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. A. (1992), On the Goals of Successful Family Companies, *Family Business Review*, 5, 105-117.
- Tetik, N. ve Uluçol, O. (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları: Malatya Sanayi Şirketlerindeki Uygulaması*, Ankara: Atlas Yayınları, 1. Baskı.
- TÜİK (2017). Erişim tarihi: 17 Nisan 2019, <http://tuik.gov.tr/Start.do>.
- TÜSİAD (2018). Erişim tarihi: 05 Şubat 2019, <http://www.tusiad.org>.
- Ullah, S. R. (2012). *The Roles of Women in Family Business: Challenges and Opportunities*. Lap-Publishing.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2.Bs., İstanbul: Arıkan Yayınları.

- Üstüngüler, H. (2004), Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler: Sakarya İli Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vera, C.F. ve Dean, M.A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18, 321-345.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan
- Westhead, P. ve Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316.
- YASED (2016). Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler, Erişim tarihi: 05 Şubat 2019, <https://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASED-KadinRaporu.pdf>.
- Yavuz, Ö. (2015). Kadınların Toplumsal Hayata Katılımında Yerel Yönetimlerin Rolü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yücelen, M. ve Özen, A. K. (2010), Aile Şirketlerinde Kadın Yöneticiler: Başarılı ve Başarısız Kadının Düşmanı Kim? Erişim tarihi: 17 Nisan 2019, https://www.academia.edu/22063769/A%C4%B0LE_%C5%9E%C4%B0RKE_TLER%C4%B0NDE_KADIN_Y%C3%96NET%C4%B0C%C4%B0LER_BA_%C5%9EARILI_VE_BA%C5%9EARISIZ_KADININ_D%C3%9C%C5%9EMANI_K%C4%B0M
- Zupan, V. (2009). Family Business as a Career Opportunity for women, *Family Business Review*, 6, 27-36.

EK

EK-1: Aile Şirketleri Yönetiminde Kadın Hissedarların Etkinliğinin Araştırılması Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

1. Yaşınız:.....
2. **Öğrenim durumunuz:** Okur-yazar değil () Sadece okur-yazar () İlkokul Mezun () Ortaokul mezunu () Lise mezunu () Yüksekokul mezunu () Üniversite mezunu () Yüksek lisans/Doktora mezunu ()
3. **Mesleğiniz:**.....
4. **Aylık geliriniz:**.....(TL)
5. **Medeni Durumunuz:** Evli () Bekar () **Boşanmış ()**
6. **Çocuğunuz var mı?**(Belirtiniz.)
7. **Şirketinizin faaliyet alanı sınırları nedir? Bölgesel () Ulusal () Uluslararası ()**
8. **Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör nedir?**
Gıda/İçecek/ Tütün () Ağaç/Kağıt/Basım () İlaç/Tıbbi Teçhizat ()
Giyim/Tekstil/ Deri () Makine-Teçhizat/ Metal Eşya () Otomotiv () Mobilya ()
Kimya/Petrol/Lastik () Ana Metal () Bilişim () Telekomünikasyon ()
İnşaat () Diğer ()
9. **Şirketiniz kaç yılında kuruldu?**(Belirtiniz.)
10. **Şirket kurucusu ile yakınlığınız nedir ?** Annem () Babam () Kardeşim () Oğlum () Kızım () Eşim () Diğer(Belirtiniz)
11. **Ailenizin hangi üyeleri şu anda şirketinizde çalışıyor?** Annem () Babam () Kardeşim () Oğlum () Kızım () Eşim () Diğer(Belirtiniz)
12. **Şirketiniz kaçınıcı nesil aile üyeleri tarafından idare edilmektedir ?** Birinci () İkinci Nesil () Üçüncü Nesil () Birinci ve İkinci Nesil () İkinci ve Üçüncü Nesil () Diğer(Belirtiniz)
13. **Şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**(Yıl).
14. **Daha önce başka iş deneyiminiz oldu mu?**
15. **Şirkete hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?**

16. Aile şirketinizde ne kadar hisseye sahipsiniz?(Belirtiniz)
17. Eğer hissedar değilseniz, hisse almamanız sizin için avantaj yada dezavantaj yaratıyor mu?
18. Şirket yönetim kurulunda görev alıyor musunuz? Evet () Hayır ()
19. Aile şirketinde bir kadın hissedar olarak a) aile üyelerinizle, b) çalışanlarınızla c)müşterileri ya da tedarikçilerle ilişkilerinizde kadın olmanızdan kaynaklanan bir farklılık söz konusu oluyor mu?
20. Sizce, aile şirketlerinde çalışmak kadın hissedarlara ne gibi fırsatlar sunuyor?
21. Şirkette hangi konularda söz sahibi olduğunuzu düşünüyorsunuz (Örn., Karar alma, planlama v.b.)?
22. Şirkette yeterince söz sahibi olmadığınızı düşündüğünüz konular neler ya da hangi konularda şirkette daha fazla söz sahibi olmak isterdiniz?
23. Sizce aile şirketlerinin yönetiminde kadın hissedarların daha etkili olabilmesi için yapılması gereken şeyler neler?

