



## **AİLE ŞİRKETLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE FİNANSAL YÖNETİM İLİŞKİSİNDE KADIN YÖNETİCİLERİN ETKİNLİĞİ**

**Yrd. Doç. Dr. Nevzat Demir\***

\* Yeniüzyıl Üniversitesi, İstanbul, Turkey\* E-mail: n.demir@hotmail.com\*

Copyright © 2017 Nevzat Demir, This is an open access article distributed under the Istanbul University Journal of Women's Studies, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### **ÖZET**

Aile işletmeleri ekonomik sistemin temelini oluşturur. Aile işletmelerinde ise önemli sorunlardan biri sürekliliğin sağlanamamasıdır. Varlığını sürdürebilen başarılı aile işletmeleri ulusal ve yerel ekonomileri geliştirecek ve aile işletmesi sahiplerine finansal güvence sağlayacaktır. Aile işletmelerinin yönetim, finansman ve planlama problemleri, bu işletmelerin etkinliğini düşürücü bir rol oynamaktadır. Bu nedenle birçok aile işletmesi üçüncü hatta ikinci kuşağa geçemeden son bulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin az sayıda olduğu aile şirketlerinde sürdürülebilirliği, hem ailenin hem de işletmenin başarı ve etkisi ile açıklamak, finansal yönetimin etkinliği ile ilişkilerini ortaya koymaktır. Analiz sonucunda kadın yöneticilerin sürdürülebilirlik yetenekleri ve finansal yönetim arasında güçlü ilişkiler belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmesi, Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliği, Kadın Yöneticiler

## **EFFECTIVENESS OF FEMALE MANAGERS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN FAMILY COMPANIES SUSTAINABILITY AND FINANCIAL MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

Family business forms the basis of the economic system. In family businesses, one of the important problems is the lack of continuity. Successful family businesses that can sustain their existence will develop national and local economies and provide financial security to family business owners. Management, financing and planning problems of family businesses play a role in reducing the effectiveness of these enterprises. For this reason, many family businesses end up on the third line and not on the second. The aim of this study is to explain sustainability in the family companies where there is a small number of female managers, both with the success and influence of the family and the business, to reveal the relation with the efficiency of financial management. As a result of the analysis, strong relationships between the sustainability capabilities of female managers and financial management.

**Key Words:** Family Business, Family Business Sustainability, Female Managers.



## 1.GİRİŞ

Ülkemizde özel sektör işletmelerinin çoğu “aile işletmesi” niteliğindedir. Dolayısıyla, aile işletmeleri hem ülke ekonomilerinden etkilenmektedir, hem de ülke ekonomilerini etkileyebilecek güce sahiptirler. Ancak, aile işletmelerinin gerek yönetim, gerek finansman, gerekse planlama problemleri, bu işletmelerin etkinliğini düşürmekte, birçok aile işletmesi üçüncü kuşağa geçmeden son bulmaktadır (Karpuzoğlu, 2001).

Aile işletmelerinde aile üyelerine kendilerinden büyük beklentilerle yetenekleri ve kapasiteleri gözetilmeksizin işletme içinde görev verilmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelikleri ile aile üyelerinin niteliklerinin uygunluğu araştırılmadan, işletme hedefleri ve beklentileri doğrultusunda neler yapabileceği bilinmeden aile bireyleri yönetime gelebilmektedir. Yönetimsel faaliyetlerde ailenin kadınlarının çoğunlukla aday gösterilmediği, erkeklerin daha avantajlı konuma sahip oldukları olumsuz bir gerçektir (Kırım, 2001). Mutlaka her toplumun ve toplum içindeki kurumların kendine has kültürü ve değer yargıları vardır. Aile işletmelerinde de ailenin kültürel özellikleri olduğu gibi işletmenin de kültürel özellikleri vardır. Aile işletmelerinde ailenin sahip olduğu kültür işletmeye de yansıtacağı için cinsiyet ayrımcılığı yeni nesile görev devrinde kendini göstermektedir.

Ailede en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir. Kurulması sırasında ailenin geleceğinin de güvence altına alınması fikri ile patron yönetici, şirketin yaşamını sürdürebilmesi için çocuklarının ve torunlarının şirket ile bağlarını kuvvetlendirmelerini istemektedirler. Gelecekte, çocuklar veya torunlar bu şirketin yöneticisi olarak görülmektedir. Yeni nesillere miras olarak bırakılacak şirket için çocuklar ve torunlar şirket için eğitilmektedirler (Uluyol, 2004).

Aile işletmelerinde profesyonelleşme, ancak işletme büyümeye başladığı zaman ve şirketteki mevcut aile üyeleri yetersizleşmeye başladığı zaman gündeme gelmektedir. Fakat işler tam olarak yeterli profesyonellikteki kişilere verilmemektedir. Genellikle idari bölümde çalışmak üzere aileye yakın kişiler, uzak akrabalar tercih edilmektedir. Aile işletmelerinde güvenilirlik, uzmanlıktan daha önemli ve öncelikli sayılmakta ve cinsiyet yanı sıra yaş da önemli belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kadınlar ve erkekler, iş ve sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmektedirler. Nüfus olarak kadınlar dünya nüfusunun yarısına sahip olmalarına rağmen iş hayatında aynı oranda pay sahibi olamamışlardır. İş hayatında erkeklerin gerisinde kalmaları ve alınan önemli kararlarda yer alamamaları çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) İlk 500 ve ikinci 500 listesi temel alınarak kadın yöneticileri olan şirketlere anket uygulanmıştır. Aile şirketinin sürdürülebilirliği için bazı göstergeler üzerinden finansal yönetime katkısı ve ilişkiler tanımlanmıştır.



## **2. AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE KADIN YÖNETİCİLER**

Aile üyelerinin istihdamında yaş ve cinsiyet belirleyici unsurdur. Aile işletmelerinde kız ve erkek evlatların çalıştırılması konusunda erkek evlatların daha kolay kabul gördüğü ve daha çabuk terfi ettirildiği görülmektedir. Kız evlatların tercihen aile büyüklerine yardım etmeleri istenmektedir. Şirket içinde söz sahibi olmaları ve terfi etmeleri erkek evlada göre daha zordur. Kız evladın daha çok “eksik etek” olma düşüncesi ya da “evlenir gider” düşüncesi nedeniyle terfi almalarına ve şirkette önemli sorumluluklar almalarına izin verilmez. Ya da tam tersi, çalışan bayanlar işletmede daha pasif görevler almak istemektedirler (Ateş, 2005). Ayrıca damatların işletme içerisinde çok yer verilmek istenmemesi nedeniyle, bayanlara yetki verilmesinde sıkıntılar oluşmaktadır. İşletme içerisinde terfi alma konusunda bir diğer önemli etken ise, aile üyelerinin yaşıdır. Aynı iş becerisine sahip fakat daha genç olan aile üyesi yerine yaşı daha büyük olan aile üyesi terfi ettirilmektedir. Bu, yine Türk kültürünün etkisiyle büyüğe saygı anlayışından ileri gelmektedir (Ada ve Kelkökmen, 2006).

Aile işletmelerinin ekonomik anlamda diğer işletmelere nazaran daha çabuk gelişip büyüdüğü gözlemlenmektedir. Fakat bunun yanında, yaşam süreleri açısından da bir o kadar hızlı yok oldukları bilinmektedir. Aile işletmelerinin kısa sürede büyümeleri ve kısa sürede yok olmaları gerçeği aile işletmelerinin avantajlarını ne kadar iyi kullanabildikleri ve dezavantajlarından ne kadar kaçınabildikleri ile doğru orantılı olarak yürümektedir. Bu nedenle, aile işletmeleri güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek bu yönde kararlar almalı ve yönetimlerinde bu kararları uygulayabilmelidirler (Göker ve Üçok, 2006).

Türkiye’de aile işletmelerinin yaşamış oldukları başlıca sorunlar, iyi yönetilememe, gelecekle ilgili kararların zamanında alınamaması, sermayenin yetersiz olması, aile içinde sorunlar yaşanması, aile bireyleri arasında kayırmacılığın görülmesi, kız çocuklarının yönetim dışında bırakılması, gelecekte görev alması düşünülen nesillerin eğitilmesi, faal olarak çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin ücretlendirmesi ve kurumsallaşmaları olarak sıralanabilir (Bozkurt, 2004).

Kurucu yöneticinin herhangi bir sebepten ötürü (ölüm, görevden çekilme, emeklilik, vb.) yönetimi bir sonraki nesile bırakması sırasında bir takım sıkıntılarla karşılaşmaktadır. İkinci neslin varlığını ispatlama çabası, yönetim ve aile üyeleri arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu dönemdeki en önemli yapılması gereken olaylar, güç çatışmalarından kaynaklı oluşabilecek çatışmaların önüne geçmek olmalıdır. Ayrıca kurucunun gelenekçi yapıyla yönettiği işletme, ikinci kuşaktan itibaren serbest yönetim şekli benimseyebilmektedir (Ateş, 2005).



İkinci kuşağın girişimci(kurucu) kuşaktan sonra getirdiği serbest kültürün en büyük avantajı, profesyoneller ile beraber çalışmak ve onlar üzerinde otokratik yönetim değil demokratik yönetim uygulamaktır. Fakat, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışan örgüt, ikinci neslin yönetimi devralmasıyla beraber, bu uyum aşamasını örgüt kültürünü bozmadan yapması gerekmekte veya değişen bir anlayış kullanmak isterse, bu kültürü özenle işletmeye yeniden uyarlamalıdır (Aranoff ve Ward, 2000).

Aile şirketlerinde yönetiminin, örgüt performansı üzerine etkisi kaçınılmazdır. Fakat aile şirketlerindeki yönetim anlayışı aktif veya pasif olarak ayrılmakta ve bu durumda performans üzerinde doğrudan bir ilişki göstermektedir. Aile işletmesinde aktif yönetim, örgütün kurucu ve kurucu kuşağından gelen nesil ile yönetilmesini konu edinirken, pasif yönetim, örgütün profesyonel yöneticiler ile yönetilmesini ifade etmektedir. Böyle bir durumda iki farklı görüş ortaya çıkmaktadır. Profesyonel yöneticilerin, aile soyundan gelen yöneticilere nazaran daha verimli bir çizgide gideceği düşünülürken, öte bir yandan aile şirketlerinde profesyonel bir yöneticiye yer vermenin çıkar çatışmasına sebep olabileceği de düşünülmektedir. Bir seçim yapmak gerekirse, üst yöneticiler arasında bir aile üyesi ile olan ilişkilerden doğan yararlar, bu ilişkiler sonucu oluşacak maliyetleri aşarsa bu tür bağların işletme performansını olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir (Akıncı, 2011).

Öncelikle en başlarda ortaya atılan teorilerde, aile işletmeleri içerisinde mülkiyet ve kontrolün beraber hareket edeceğinde ötürü vekalet maliyetlerinin diğer işletmelere göre daha düşük olacağı savunulmuştur. Aile işletmeleri içerisinde akrabalık, kan bağı gibi olguların bulunması, bireyler arasındaki profesyonel ilişkiden ziyade duygusal bir ilişkinin daha yoğun yaşandığını göstermektedir. Fakat böyle bir perspektifte vekalet maliyetlerinin daha az bir görünüm sergilemesi beklense de, ciddi iş ilişkisi yerine oluşan duygusal ilişki kendini profesyonellikten uzaklaştıracak ve verimsiz bir süreçten ötürü çok daha farklı maliyetler çıkaracaktır. Böyle bir durum aile işletmesinin performansını negatif etkileyen süreçler içerisinde yer almaktadır (Sorenson, 1999).

Aile işletmelerinde en büyük sorun devamlılığın sağlanamamasıdır. Yapılan araştırmalara göre, ülkemizde aile işletmelerinin %85'i üç nesilden ileri gidemezken, ABD'de her yüz aile işletmesinden sadece %3.7'si torunlara ulaşmadan yok olmaktadır (Çoban, 2003). ABD'de yeni kurulan aile işletmelerinin %50'sinden fazlası ise ilk beş yıl içinde yok olmaktadır (Stravrou vd., 2005). Ancak aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması aile işletmelerinde sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Aile işletmelerinde yaşanan sorunların oransal dağılımı; yapılan araştırmalara göre aile içi çatışma %19, miras kavgası %19, kardeşler kavgası %43, kardeş-yeğen-kuzen kavgası %14, aileler arası kavgalar %5 olarak ortaya konmuştur (Güney, 2008). Diğer işletmelerle farklılık gösteren aile işletmelerinde yönetimin aile bireylerinde olması, aile-iş ilişkilerinin çatışmalara



yol açması, kuşaklar arası çatışma, güç ve otoritenin devri, kurumsallaşamama, planlama eksikliği, profesyonelleşememe başlıca sorunları oluşturmaktadır. Duygusal ilişkilerin ağır bastığı aile şirketlerinde aile sistemi ile işletme sisteminin bir arada yürütülmesi, bu tür çatışmalara neden olmaktadır. Çocuklar arasında tercih yapan babalar, bir arada iyi geçinemeyen kardeşler, eşlerinin çok çalıştığını ama bunun karşılığını alamadığını düşünen kadınlar, aile şirketlerindeki çatışmalardan bahsedildiğinde akla gelen ilk örneklerdir (Uluyol, 2004). Aile işletmelerinde, aile ve iş sistemleri arasında net bir ayırımın yapılamaması, yetkiyi devralacak kişinin işletmede çalışmak istememesi ya da beklentilerine cevap vermeyen aile işletmesinden ayrılmak istemesi, aynı işletmede çalışan kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları, profesyonel yöneticilere gereken önemin verilmemesi, işletmede çalışan aile bireylerinin görev tanımlarının yapılamaması, yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilememesi vb. nedenler yaşanması muhtemel diğer çatışmalar arasında yer alabilmektedir.

Aile işletmelerinde kuşaklar değiştikçe firmaların yaşama oranı düşmektedir. Aile şirketlerinin üçüncü kuşaktan sonra yıkılmaya başladığının istatistiklerle sabit olduğunu belirten Tekinkuş (2006), günümüzde Türkiye'deki aile şirketleri şeklinde oluşan şirketlerin yüzde 94'ünün kritik dönemde olduğunu belirtmektedir. 1924-1984 arasındaki dönemde yer alan aile şirketlerinin yüzde 70'inin üçüncü kuşağa ulaşamadığını belirtmiştir.

Bir aile işletmesinin ayakta kalması, büyümesi ve geleceğini garanti altına alması, dolayısıyla nesiller boyu yaşaması, sürdürülebilirlik yeteneği ile mümkündür. Sürdürülebilirliğin, ailenin ve işletmenin başarısı, çatışmaların çözümlenmesi ve yönetilmesi ile mümkün olduğunu vurgulamak gerekir. Ulukan (1999) çalışmasında, aile işletmelerinde sürdürülebilirliği, kuşaklar arası geçiş, aile mirasının çocuklara devri ve ailenin ulaştığı başarıyı geleceğe taşıma yeteneği olarak tanımlamıştır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, ailede ve işletmede yaşanan sorunların birlikte çözümünü hedefleyen bir anlayış içinde işletmenin nesiller boyu yaşamasıdır. Aile işletmeleri literatüründe, aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmesinde kadınlar problem olarak kabul edilir ve aile yönetilmeye ihtiyacı olan bir sistem olarak görülür.

Farklı karakteristik özelliklere sahip olan erkek ve kadınlar, aile işletmelerinde farklı algılamalara ve yöntemlere sahip olabilirler. Erkekler için gelişimsel odak nokta otoriteye dayanırken, kadınlar için ise dayanışma önceliklidir. Bu da kişisel hareket etmek yerine hep birlikte hareket etmenin önemini vurgulamaktadır. Kadınların bu özelliği son yıllarda verimliliği ve etkinliği esas alan yönetim anlayışındaki takım ruhu oluşturulabilmesinde önem kazanmaktadır. Oysa bu özelliklerden dolayı kadınların lider olamayacağı düşüncesi de yaygındır (Eagly, 2013).

Diğer bir çatışma, aile işletmelerinde bayanların geleneksel olmayan bir rol seçtiğinde boy göstermektedir. Aile işletmelerinde önceden var olan kadın ve erkek rolleri ve



*İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*  
*Istanbul University Journal of Women's Studies*

2017/II: 61-77

davranışları bazı değişikliklerle karşı karşıya gelince bir çatışma ortamı doğurabilmektedir. Ailede eşine hizmet eden, çocuklarına annelik yapan, aile içinde arabulucu görevi üstlenen bir kadının işletmede bir yönetici olması erkek kardeşi, çocuğu veya eşi rahatsız edebilmektedir. Aile işletmelerinde kadının rolünün “görünmez kadın” benzetmesi ile tanımlanır. Aile sisteminin kurallarını ve rollerini anlatan bu fenomen farkında olunmadan aile işletmesinin kültürüne entegre edilir. Aile işletmeleri literatüründe aile işletmesinde kadının katılım derecesini gösteren çok az araştırma vardır. Buna ek olarak bu katılımın etkisi de çok az bilinir (Danes, 2005).

Kadınların aile içinde uzlaştırıcı kişi rolünü oynaması, aileyi bir arada tutabilme kabiliyeti, bağlılığı koruyabilme ve aile kültürünü gelecek nesillere taşıyabilme özellikleri, hem ailenin hem de işletmenin kritik dönemlerde zorluklarla mücadele edebilmesinde ve de yaşamını uzun yıllar sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesinde çok önemli bir etkidir (Dumas, 1992). Aile işletmeciliği çalışmalarına bakıldığında, yetki devri konusu olarak erkek çocuk ele alınmış ve baba-oğul arasındaki ilişkilere yer verildiği gözlemlenmiştir. Oysa, ikinci kuşakta yer alan varisler sadece erkek çocuktan oluşmamaktadır. Son yıllarda aile işletmelerinde kızlar önemli bir kaynağı temsil etmekte ve şirket yönetiminde etkili duruma gelmektedirler. Haberman ve Danes (2007) çalışmasında, kız çocuklarına yetki devrinin erkek çocuklarına göre daha sorunsuz olduğunu, ailenin ve işletmenin başarısı için daha istekli, ailenin bütünlüğünün sağlanması konusunda daha duyarlı ve yapıcı olduklarını vurgulamaktadır.

Kız çocuklarının aile işletmelerinde çalışmaları, işletmenin çalışma ortamını olumlu etkilemekte ve de hiçbir zaman gergin ortam oluşmamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise, kadınların erkekler gibi babayla rekabet etmemeleridir. Erkek çocukların baba ile rekabet etmeleri gerçeğinin altında ise babalarına benzemek, onu izlemek ve nihayetinde “baba olmak” yatmaktadır (Dumas, 1992). Kız çocuklarının babayla daha yakın ve daha duygusal bağlar taşımaları, beraber çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Baba-kız arasındaki bu yakınlıktan dolayı baba işletmede önemli görevleri kızına verebilmektedir. Kız çocukları babalarının yanında kendilerini her zaman güvende hissetmelerinden dolayı babalarının işten ayrılmalarını veya emekli olmalarını istememeleri, onların daha yüksek performansla çalışmalarına yol açabilmektedir (Folker, 2005). Allen ve Langowitz (2003) çalışmasında, baba-kız arasındaki uyumlu çalışmayı; erkek çocukların babanın baskısından uzak, bağımsız olarak çalışmayı tercih ederken, kız çocukların ise daha çok baba ile birlikte çalışmayı tercih etmelerine bağlanmaktadır.

Kadınların birçok rolü aynı anda üstlenebilme yeteneği onları daha mücadeleci, hırslı bir yapıya ve pratik zekaya sahip olmalarını sağlayabilmektedir. Kadın yöneticiler daha özverili çalışabilmektedirler. İş ve aile hayatını erkeğe göre daha iyi dengelemekte, bu arada eğitimlerini de aksatmadan sağlıklı bir şekilde çocuklarını büyütebilmektedirler. Bunun yanında işletmede babaya, erkek kardeşe destek olarak bütünleştirici bir rol de üstlenirler. Tek



*İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*  
*Istanbul University Journal of Women's Studies*

2017/II: 61-77

başına hareket etmek yerine, ortak karar alarak, danışarak hareket etmeyi tercih ederler (Hayton vd., 2011).

Dumas (1989) çalışmasında, doğal bir araştırma metodu kullanarak baba-oğul literatürünü destekleyen üç eğilim bulmuştur. Bu üç eğilim; rol aktarması, kimlik ve ilk çocuk olma durumudur. Dumas, ilk olarak hem kız çocukların hem de erkek çocukların rol aktarmasında yaşadıkları çatışmaları ve belirsizlikleri ortaya koymuştur. Onlar çalışan mıdır yoksa çocuk mudur? İkinci olarak, hem kız hem erkek çocuklar kendi kimliklerini yaratmada zorluk çekmektedirler görüşüdür. Üçüncü olarak, ilk çocuk kavramı geçerli ve yönlendirici olmaktadır. Çoğunlukla en büyük oğul (bazen sadece o) varis olarak dikkate alınmaktadır. Bu çalışmada ayrıca, yeni bulduğu dört eğilim; bir erkek yöneticiyi kapsayan nirengi, anne ile nirengi, motivasyona erişme, sessiz kalma olarak sıralanabilir. Dumas (1989)'un bulduğu yeni eğilim ve anlayışlar iki tür nirengi çatışmasını kapsamaktadır. Bunlar; baba-kız ve erkek yönetici arasında, diğeri ise baba-kız ve annesi arasındadır. Nirengide kız çocuk annesi ile ya da erkek yönetici ile rekabete girerek babanın dikkatini çekmektedir. Dumas kız çocuklarının hem babaları ile hem de işleriyle ilgilenmelerinin onlar için öncelikli motivasyon olduğunu bulmuştur. Bazı durumlarda ise, sessiz kalarak pasif bir şekilde konumlarını kabul etmişlerdir.

Aile işletmelerinin başarısını etkileyen diğerkadın grubu evlilikle gelen ve aile işletmesinde ekonomik ilişkilere bağlı olarak hak talep edebilen eşlerdir. Çoğu zaman yöneticilerin, eşleriyle ortak karar aldığı ve eşlerinden kesin bir şekilde etkilenebildikleri gözlemlenmiştir. Eşlerin işletmedeki destekleri, davranışları aile ilişkilerini dolayısıyla yöneticinin performansını ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Eşler tarafından verilen güçlü destek ise, çok önemli bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Buna ek olarak, finansal krizleri atlattırada eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine maddi-manevi destek sağlayabileceklerini vurgulamaktadır (Danes, 2005).

Unutulmaması gereken diğerkbir nokta ise, aile içindeki rekabet, kıskançlık, geçimsizlik faktörleri söz konusu olduğunda kadınların işletme için ciddi tehlike oluşturabilmeleridir. Genelde bu tür durumlar ikinci kuşaktan itibaren kendini hissettirmektedir. Ailenin büyümesi ile gelinlerin, torunların sayısının çoğalması birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Kocasının çok çalıştığını ama hakkını alamadığını düşünen kadın, diğerkardeşlerin eşlerini ve onların imkanlarını kıskanan kadın, yönetimde yer alamayan çocuğu için veya hakkı olan yerlere gelmediği için huzursuzluk yaratan kadın ailenin huzuru ve işletmenin başarısı için ciddi tehlikeler yaratabilmektedir (Folker, 2005).

Kadın yöneticiye erkek yöneticiye verildiği kadar şans verme, organizasyon içinde erkeğe verildiği kadar yükselme hakkı vererek kadının önünü açma çabaları, yönetim bilimleri ve liderlik çalışmalarında başı çeken ABD pazarında 1980'li yılların sonunda kendini göstermeye başlamıştır. Bu çabaları destekleyen öncü araştırmalardan biri Pepperdine



Üniversitesi'nden Prof. Dr. Roy Adler'in 1980-1998 yılları arasında Fortune 500'deki 215 şirket üzerinde yaptığı araştırmadır. Bu çalışmaya göre, ele alınan şirketler arasında, kadın yönetici sayısı fazla olan şirketlerin diğer şirketlerden pazar payı, sermayesi ve hisse senedi değeri açısından kadın yöneticinin başa geçtiği yıldan itibaren daha üst sıralara geldiği gözlenmiştir. Ayrıca kadın çalışanlarına çok iyi terfi olanakları sağlayan şirketlerin, bunu daha az yapan şirketlere oranla daha kârlı oldukları da tespit edilmiştir. Adler'in daha sonraki çalışmaları benzer sonuçlar verirken, tahminlerine göre 2020 yılında her üç yöneticiden en az birinin kadın olacağı yönündedir (Vera ve Dean, 2005).

### **3. İSTATİSTİK ANALİZ VE SONUÇLARIN YORUMLANMASI**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Veri Toplama Aracı**

Türkiye'de aile işletmelerinin yaşamış oldukları başlıca sorunlardan biri de aile bireyleri arasında kayırmacılığın görülmesi, kız çocuklarının yönetim dışında bırakılması ve ilk çocuk kavramının erkekler yönüyle değerlendirilmesi olmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği bir çok faktöre bağlıdır. Bunlar içinde iyi yönetim ve kurumsallaşma politikalarının hayata geçirilmesi büyük önem taşır. Sürdürülebilirlik kavramı içinde kadın yöneticilerin varlığı ve yönetimlerinin bir çıktısı olarak finansal başarı bu çalışmanın ana çıkış konusudur.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak temel etmenleri ortaya koymaya yönelik SFB (Sustainability Family Business) modeli kullanılmıştır. Bu modele göre aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, hem ailenin hem de işletmenin başarı ve etkisi ile açıklanabilmektedir. Esnek bir model olan SFB modeli, ailenin sosyal yapısında işletmenin gelişimini incelemektedir. Bu modelde aile ve işletme ayrı ele alınmakta; birbirleriyle uyumlu etkileşimi ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacağı savunulmaktadır. Bu modele göre sürdürülebilirlik, aile başarısının, işletme başarısının ve anlaşmazlıklara gösterilen tepkilerin kesişiminin sonucudur. Diğer bir deyişle, sürdürülebilirlik işletmenin olduğu kadar ailenin de saygınlığını gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik ayrıca, anlaşmazlıklar karşısında gösterilen tepkilerin, aile ve işletme sisteminin başarılarına engel olmayacak şekilde karşılıklı uyum ve destek içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır (Stafford vd., 1999).

Bu model her bir sistemi, içinde kişiler arası ilişkiler ve somut kaynaklar barındıran tutarlı, sosyal bir varlık olarak tanımlamaktadır. İşletmeden ya da aileden gelen somut kaynaklar ve kişiler arası bağlantılar, SFB modelinde tanımlandığı gibi zaman içinde farklı noktalarda sürdürülebilirlik konusunda birbirlerine olumlu etki edebilmekte ya da aksine engelleyici olabilmektedir (Olson vd., 2003). SFB modelinde başarıları değerlemek için hem soyut, hem de somut belirleyiciler kullanılmaktadır. Somut belirleyiciler, finansal başarının farklı ölçümleridir. Bununla beraber motivasyon, ödüller, hedefler, başarıya ortak olmak gibi





soyut belirleyiciler de aile işletmesinin sürdürülebilirliğinde önemli rol oynamaktadır. Bu model doğrultusunda, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde hem işletme başarısının, hem de aile fonksiyonunun önemi üzerine bir çalışma yapmak amaçlanmıştır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde etkili olduğu belirlenen beş boyut altında 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Ayrıca aile ve işletmeye ilişkin tanımlayıcı bilgiler elde etmek üzere birtakım sorulara da anket formunda yer verilmiştir. Olson vd., (2003) tarafından geliştirilen ve araştırmaya konu olan SFB modelinin değişkenleri ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa 0.7371 bulunmuştur.

### **3.2. Araştırmanın Örneklemi, Varsayımlar ve Kısıtlar**

Çalışmada, farklı ölçeklerdeki aile işletmeleri ve yöneticileri kadın olanlar anakütle olarak belirlenmiştir. İşletmelerin listesi ve ulaşma konusunda sıkıntı yaşanmaması için İstanbul Sanayi Odası (İSO) İlk 500 ve İkinci 500 işletme listesi temel alınmış, kadın yönetici olanlara 13.01.2018 tarihinde anket mail atılmıştır, 23 adet geri dönüş olmuştur. İkinci kez mail atılarak hatırlatma yapılmış bu kez toplamda 41 adet anket analize dahil edilmiştir.

Araştırmaya cevap veren bireylerin ölçme araçlarındaki soruları cevaplandırırken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin ankete istekle cevap verdiği ve anketi doğru ve eksiksiz biçimde cevapladıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların soruları cevaplarken kelimelerin gerçek manasıyla anladıkları kabul edilmiştir. Çalışmanın en önemli kısıtı, kadın yöneticisi olan aile şirket sayısının maalesef az olmasıdır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezler**

Geliştirilen ölçekten elde edilen veri matrisi IBM SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. İlk aşamada demografik bilgiler başlıklı aile şirketlerinde genel bilgilere yönelik sıklık (frekans) dağılım tabloları sunulmuştur. İkinci aşamada, çalışılan ölçeğin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Hipotezlerin testi için açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmış, elde edilen faktörlere korelasyon ve regresyon analizi uygulanarak ilişkiler belirlenmiştir.

Çalışmanın ana hipotezi, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin göstergeleri olan aile yönetimi, aile içi ilişkiler, özveri düzeyi, ailenin işlevsel bütünlüğü ve ailede anlaşmazlık faktörleri ile finansal yönetim pozitif yönlü ilişkilidir olarak belirlenmiştir.

### **3.4. Bulgular ve Yorumlar**

Cronbach Alpha (CA) değerinin %60'ı geçmesi anketin başarılı olduğunun



göstergesidir. Bazı araştırmacılar, %70'i geçmesini temel alırlar. Diğer kriterlerin de %70'i geçmesi anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini ortaya koymaktadır (Sezgin, 2016). Anketin güvenilirlik analizi sonuçları; Cronbach-Alpha = 0.872, Parelel = 0.884, Strict = 0.879 olarak belirlenmiştir. Her bir güvenilirlik kriteri %70 değerini aştığı için, kişilerle yapılan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlı olduğu, elde edilecek sonuçların gerçekleri yansıtacağı ortaya konulmuştur. Anketin birinci bölümü olan aile işletmelerine yönelik genel bilgiler için elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

- İşletmenin kurucusu olan babanın işletmede halen çalışma durumu: %23,6 çalışmıyor, %76,4 çalışıyor olarak belirlenmiştir.
- Çalışan aile bireyleri sayısı: %34,9 1-3 kişi, %22,1 3-5 kişi, %13,7 5-7 kişi, %12,8 7-9 kişi, %16,5 ise 9 ve üzeri kişi çalışmaktadır.
- Aile işletmelerinin faaliyet süreleri: %20,7'si 1-10 yıl, %24,6'sı 10-20 yıl, %15,6'sı 20-30 yıl, %39,1'i 30 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir.
- İşletmede kararlar alınırken yöneticinin karar alma şekli: %27,8'i tek başına, %72,2'si danışarak-ortaklaşa karar aldığını beyan etmiştir.
- Kadın yöneticilerin %34,6'sı 25-35 yaş, %26,2'si 35-45 yaş, %17,3'ü 45-55 yaş ve 21,9'u 55 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir.
- Kadın yöneticilerin %81,9'u aile üyesi, %18,1'i aile dışından çalışan durumdadır. Aile üyesi olan bu %81,9'luk yöneticiye kaçınıcı nesil oldukları sorulmuş ve %68,1'i ikinci nesil, 39,1'i üçüncü nesil olduklarını belirtmişlerdir.
- Kadın yöneticilerin %16,1'i lise mezunu, %56,9'u üniversite mezunu, %18,2'si yüksek lisans ve 8,8'i doktora yapmıştır.
- Kadın yöneticilerin %58,3'ü evli, %26,8'i bekar, %14,9'u dul/boşanmış olarak belirlenmiştir.

### **3.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Sezgin ve Kınay, 2010). Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0.70 değerinin üzerinde 0.903 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ( $\chi^2= 2974,67$  ve  $p= .000$ ) bulunmuş, testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve ölçekte yer alan ifadelerin iç tutarlılığının sağlandığı görülmüştür. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak varimax döndürme metodu



ile temel bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Toplam varyansın %78.201'ini açıklayan 6 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0.20'nin altında kalan soru olmadığı için herhangi bir soru dışarıda bırakılmasına gerek kalmamıştır.

**Tablo 1: Açıklayıcı faktör analiz sonuçları**

	<b>Aile yönetimi (cevap ort=3,24)</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>CA=0.86</b>
1	Her hafta ailem için özel bir şeyler yaparım.	0,762						
2	Zor bir işe başlamadan önce elde edeceğim sonucu neyle ölçeceğimi önceden belirlerim.	0,463						
3	Bir işe başlamadan önce yaptığım planın, amaçlarımı net bir şekilde kapsayıp kapsamadığını kontrol ederim.	0,551						
4	Bir işe başlamadan önce enerjimin, paramın ve zamanımın ne kadarını bu işe ayırabileceğimi tahmin ederim.	0,608						
5	Bir işin sadece ne kadar zaman alacağını değil, ne zaman yapılması gerektiğini de düşünürüm.	0,692						
6	Evde yapmam gereken işi yapmak için son anı beklerim.	0,392						
7	İş yaparken işlerin istediğim gibi gidip gitmediğini kontrol ederim.	0,664						
8	İşler yolunda gitmediği zamanlar, o işi yapabilmek için farklı yollar düşünürüm.	0,502						
9	Bir iş bittiği zaman sonuçlardan ne oranda memnun olduğumu değerlendiririm.	0,338						
10	İşin ne kadar etkin, verimli bir şekilde yapılmış olduğunu düşünmekten ziyade, sadece işin bitirilmiş olmasına sevinirim.	0,529						
	<b>Aile içi ilişkiler (cevap ort=4,05)</b>							<b>CA=0.87</b>
1	Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri arasında konu müzakere edilir, karara öyle varılır ve uygulanır.		0,636					
2	Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman aile bireyleri kendilerine nasıl uygunsa öyle hareket ederler.		0,528					
3	Ailede bir konuda karar verilip uygulanacağı zaman büyükler karar verir, küçükler bunlara uyar ve uygular.		0,309					
	<b>Özveri düzeyi(cevap ort=3,89)</b>							<b>CA=0.87</b>
1	İşletmede gerekirse uykumdan feragat edip fazla mesai yaparım.			0,726				
2	Eve iş götürürüm.			0,663				
3	Aileme zaman ayırmak üzere işlerimi erteler veya gerekirse savsaklarım.			0,346				
4	Yoğun dönemlerde aile bireyleri veya akrabalarım işletmede gönüllü çalışır.			0,689				
5	Yoğun dönemlerde aileye bakıcı, temizlikçi gibi ya da işletmeye geçici olarak fazladan eleman alırım.			0,507				
	<b>Ailenin işlevsel bütünlüğü (cevap ort=4,10)</b>							<b>CA=0.86</b>
1	Olumsuz bir şey ile karşılaştığımda ailemden				0,602			



	yardım alabileceğinden eminim.							
2	Ailemin benimle her şeyi konuştuğundan ve sorunları paylaştığından eminim.				0,448			
3	Yeni faaliyetler ve yönelimler ile ilgili isteklerimi ailemin kabul edeceğinden ve destekleyeceğinden eminim.				0,562			
4	Ailemin duygularıma karşı duyarsız olmayıp ilgilendiklerinden eminim.				0,661			
5	Ailem ile her konuda beraber olduğumdan ve zamanı birlikte paylaştığımdan eminim.				0,396			
	<b>Ailede anlaşmazlık(cevap ort=3,85)</b>							<b>CA=0.85</b>
1	Aile bireylerinin işletme içindeki görevlerin belirlenmesinde				0,451			
2	Aile bireyleri arasında ortaklık payları dağılımında				0,742			
3	Aile bireyleri arasında aldıkları ücret konusunda				0,674			
4	İşletmede aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde				0,308			
5	Aile bireyleri arasında işletmedeki görev, sorumluluklar bakımından				0,439			
6	İşletmeden elde edilen gelirin işletmede bırakılması veya aileye transferi konusunda				0,598			
7	Karar almada yetkinin kimde olduğu konusunda				0,772			
	<b>Finansal yönetim (cevap ort=4,16)</b>							<b>CA=0.86</b>
1	Reklam/promosyon bütçesi yapma ve izleme					0,667		
2	Maliyetlerinizi ve giderlerinizi inceleme, izleme ve tasarruf çalışmaları					0,603		
3	Haftalık, aylık vb. nakit giriş ve çıkışlarınızı önceden planlama izleme ve gereken tedbirleri alma					0,583		
4	Hangi stoktan ne zaman sipariş verileceğinin tespiti, bilançodan analiz yapma çalışmaları					0,664		
5	Aylık/yıllık satış/kar gibi rakamsal hedefler					0,409		

Ailede anlaşmazlık faktörü için cevap ölçeği seçenekleri “büyük anlaşmazlık var”, “anlaşmazlık var”, “kararsızım”, “anlaşmazlık yok”, “kesinlikle anlaşmazlık yok” olarak, finansal yönetim faktörü için cevap ölçeği “hiç yok”, “kısmen yok”, “kararsızım”, “kısmen yapılıyor”, “tamamen yapılıyor” biçiminde düzenlenmiştir. Diğer faktörler için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” biçimindedir.

### 3.4.2. Korelasyon analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 6 faktöre normallik testi uygulanmış ve  $p>0.05$  olduğundan normal dağılımın sağlandığı belirlenmiştir. Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Aile yön	Aileiçi iliş	Özveri düz	Aile işlv büt	Aile anlş	Fin yön	
<b>Aile yön</b>	r	1	,773*	,796*	,729*	,786*	<b>,745*</b>



Aileiçi iliş	r			,798*	,738*	,697*	<b>,758*</b>
Özveri düz	r			1	,711*	,706*	<b>,718*</b>
Aile işlv büt	r				1	,706*	<b>,648*</b>
Aile anlş	r					1	<b>,678*</b>
Fin yön	r						

\*0,05 için anlamlı ilişki

Tablodan görüleceği üzere, elde edilen altı boyut aile yönetimi, aile içi ilişkiler, özveri düzeyi, ailenin işlevsel bütünlüğü, ailede anlaşmazlık ve finansal yönetim birbiriyle istatistik anlamlı pozitif (arttırıcı) yönde ilişkilidir. Böylece çalışmanın hipotezi olan “sürdürülebilirlik alt boyutları finansal yönetimi etkilemektedir” görüşü doğrulanmıştır. Finansal yönetimi en çok etkileyen faktörler sırasıyla aile içi ilişkiler, aile yönetimi, özveri düzeyi, ailenin işlevsel bütünlüğü ve ailede anlaşmazlık olmuştur.

### 3.4.3. Regresyon analizi sonuçları

Çalışmada aile işletmesinin sürdürülebilirliğini gösteren aile yönetimi, aile içi ilişkiler, özveri düzeyi, ailenin işlevsel bütünlüğü ve ailede anlaşmazlık faktörlerinden AFA yardımıyla tek bir faktör elde edilmiş ve bu faktör “sürdürülebilirlik” olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörün finansal yönetime etkisi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3:** Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

<b>Bağımlı değişken: Finansal Yönetim</b>				
<b>Değişkenler</b>	<b>Katsayı</b>	<b>St. hata</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>p(anlamlılık)</b>
Sabit	7,749824	1,161132	6,674371	0,0000*
Sürdürülebilirlik	0,576529	0,146317	3,940273	0,0008*

$R^2 = 0,582$ ,  $F_{hesap} = 34,89$   $F_{anlamlılık} = 0,000$ , Harvey test (p) = 0,195  
LM test (p) = 0,137, Jarque-Bera (p) = 0,155

\*0,05 için anlamlı değişken

Tablo 3'den görüleceği üzere; her regresyon için varsayımların testleri (diagnostik testler) uygunluk göstermiş ve sonuçlar yorumlanabilir özellikte elde edilmiştir. Analiz sonucunda sürdürülebilirlik faktörü finansal yönetim faktörünü yaklaşık %57,6 arttırıcı anlamlı pozitif etkiye sahiptir. Aile işletmeleri sürdürülebilir olma yeteneklerini kazandıkları takdirde finansal yönetimde de başarı kazanacakları belirlenmiştir. Bu çalışmada kadın yöneticilere yönelik bilgiler doğrultusunda analizler yorumlanmıştır. Anketlere geri dönüş sağlayan 41 kadın yönetici için sürdürülebilirlik yeteneğinin finansal yönetime önemli oranda yansdığı belirlenmiştir.

## 4. SONUÇ



*İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*  
*Istanbul University Journal of Women's Studies*

2017/II: 61-77

Aile işletmeleri, dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin can damarıdır. Bu anlamda ekonomik istikrar ve gelişim için aile işletmelerinin sürekliliği ve başarısı büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin ulusal gelire katkılarının yanı sıra istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde en büyük problem, sürekliliğin sağlanamamasıdır. Varlığını sürdürebilen başarılı aile işletmeleri ulusal ve yerel ekonomileri geliştirecek ve aile işletmesi sahiplerine finansal güvence sağlayacaktır. Yapılan araştırmalara göre ülkemizde aile işletmelerinin %85'i üç nesilden ileriye gidemezken, ABD'de her yüz aile işletmelerinden sadece %3,7'si torunlara ulaşmaktadır. Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, ailede ve işletmede yaşanan sorunların birlikte çözümünü hedefleyen bir anlayış içinde işletmenin nesiller boyu yaşamasıdır. Aile ve işletme sistemi, çatışmalar, bayanların aile işletmelerindeki etkisi, planlamalar, yetki devri, profesyonel yönetim gibi faktörler aile işletmelerinde sürdürülebilirliği ve nesilden nesile devri etkilemektedir.

Aile işletmelerinde daha çok aile üyelerinin çalışması istenmektedir ve aile genişledikçe şirkette görev almaları gerekmektedir. Aile üyelerinin çalışanlardan daha güvenilir olduğu düşüncesiyle, akraba ve yakın tanıdıklar daha çok istihdam edilmektedir. Bu sebeple, işgücü devir oranı aile işletmelerinde oldukça yüksektir. Yeni kuşağa devir süresi, yeni kuşağın yaş ortalamasına bağlı olarak daha önceden de başlamış olabilir. Yeni kuşağa devir süreci farklı bakış açılarının işletmeye taze kan getirmesi, dinamik bir yapının oluşması gibi neticeler doğurabileceği gibi, birinci kuşağın sahip olduğu heyecan ve azmin yeni kuşakta olmaması, yeni kuşağın işi devralma için yeterince hevesli olmaması gibi neticeler de doğurabilecektir. Aile işletmelerinde geleneksel yapı içinde faaliyetlerin sürdürülmesinde kadınlar problem olarak kabul edilir ve erkek çocuklar özellikle ilk çocuk ise yetenekleri ve arzuları dikkate alınmadan yetki devri gerçekleştirilir.

Bu çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin görev aldığı aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve finansal yönetimi arasında pozitif ilişki olduğunun ortaya konulmasıdır. Yapılan anket sonucunda korelasyon analizinde finansal yönetimi en çok etkileyen faktörler katsayı büyüklüğüne göre sırasıyla; aile içi ilişkiler, aile yönetimi, özveri düzeyi, ailenin işlevsel bütünlüğü ve ailede anlaşmazlık olmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre; sürdürülebilirlik faktörü finansal yönetim faktörünü yaklaşık %57,6 arttırıcı anlamlı pozitif etkiye sahiptir. Kadın yöneticiler sürdürülebilir olmayı başardığında finansal yönetim başarısı artacak işletme karlılığına geçecektir. Bu da ülke ekonomisine olumlu bir dönüş sağlayacaktır.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran iş dünyasında üst basamaklardaki sayılarının düşük olması nedeniyle kadınların farklılaşmaya gittiği bir çok çalışmada belirlenen bir gerçektir. Azınlık kaldıkları erkeklerin dünyasında ayakta kalabilmek adına kadınların, erkeklerin davranışlarını benimsedikleri, kadınsı taraflarını bir yana bıraktıkları



şeklinde genel bir kanı oluşmuştur (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Genel olarak yapılan çalışmalarda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha iş odaklı ve mekanik olduğu, ekibindeki personeline kişisel davranmadığı, özellikle bayan çalışanlara daha kibar davrandığı bunun yanında kadın yöneticilerin de kendinden emin bir tarzla fakat pasif - daha suskun, daha az doğrudan iletişim kurma yoluyla yönettikleri bulgularına ulaşılmıştır (Wolf, 2013).

### KAYNAKLAR

- Ada, N. ve Kelkökmen, D. (2006). "Prenses Sendromu: Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, 243-247, İstanbul.
- Akıncı, S. G. (2011). Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, I. E., Langowitz, N. S. (2003). Women in Family-Owned Businesses, Boston: MassMutual Financial Group and Center for Women's Leadership at Babson College.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.
- Aronoff, C. E., ve Ward, J. L. (2000), Family Business Values, Family Owners Resources, Marietta, Georgia: Business Owner Resources.
- Bozkurt, R. (2004). "Aile İşletmelerinin Sürekliliğinin Sağlanması", Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, 14-15.
- Chandler, D. (2011). "What Women Bring to The Exercise of Leadership?", Journal of Strategic Leadership, 3(2), 1-12.
- Çoban, F. (2003). "Kalabalık Aileler-Ailedeki Yeni Sendrom", Capital, 11(8), 45-55.
- Danes, M. S., Haberman, H. R., McTavish, D. (2005). "Gendered Discourse About Family Business", Family Relations, 54(1), 116-130.
- Dumas, C. (1989). "Understanding Of Father-Daughter And Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses", Family Business Review, 2(1), 31-46.
- Dumas, C. A. (1992). "Integrating The Daughter Into Family Business Manangement", Entrepreneurship & Regional Development, 16(4), 41-56.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Woman and Man, Journal of Social Issues, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H. (2013). Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation, New Jersey: Psychology Press.
- Folker, A. C. (2005). "Female vs. Male Family Business Owners: Exploring The Differences Through A Trust / Distrust Frame Work", Family Businesses Review, 18(4), 320-341.



- Göker A. Z., Üçok T., (2006) “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, 45-57, İstanbul.
- Güney, S. (2008). Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Haberman, H., Danes, S. M. (2007). “Father-Daughter And Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application”, Family Business Review, 20(1), 163-184.
- Hayton, J., Chandler, G. N., DeTienne, D. R. (2011). “Entrepreneurial Opportunity Identification And New Firm Development Processes : A Comparison of Family And Non-Family New Ventures”, International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management, 13(1), 12-31.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Olson, D. P., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K. (2003). “The Impact of The Family And The Business on Family Business Sustainability”, Journal of Venturing, 18(1), 639- 666.
- Sezgin, F. H., Kınay, B., (2010), “A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey”, Bulletin De la Societe des Sciences Medicales, No: 1/10,109-117.
- Sezgin F. H. (2016), “Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması”, International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences Bildiriler Kitabı, 1283-1296, Uşak.
- Sorenson, L.R. (1999), “Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses”, Family Business Review, 12(4), 325-339.
- Stafford, K., Duncan, K., Danes, S., Winter, M. (1999). “A Research Model For Sustainable Family Business”, Family Businesses Review, 7(3), 197-208.
- Stravrou, E. T., Kleanthous T., Anastasiou, T. (2005). “Leadership Personality and Firm Culture During Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Emprical Investigation”, Journal of Small Business Management, 43(2), 187-206.
- Tekinkuş, M. (2006). “Aile Şirketlerindeki Tehlike”, <http://www.internethaber.com/aile-sirketlerindeki-tehlike-13092h.htm>, (15.02. 2018).
- Ulukan, C. (1999). Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uluyol, O. (2004). Aile Şirketleri, Çatışmalar, Finansal Sorunlar Ve Çözümler, Malatya: Medipres Yayıncılık.
- Wolf, A. (2013). The XX Factor: How Working Women Are Creating A New Society, London: Profile Boks Pbc.
- Vera, C.F., Dean, M.A. (2005). “An Examination Of The Challenges Daughters Face in Family Business Succession”, Family Business Review, 18(1), 321-346.