ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN CİNSİYET ROLLERİNİN KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARI İLE İLİŞKİSİ: UŞAK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülfiz ERGİN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2013

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN CİNSİYET ROLLERİNİN KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARI İLE İLİŞKİSİ: UŞAK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülfiz ERGİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Danışman: Doç. Dr. İ.Cemil ULUKAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat, 2013

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gülfiz ERGİN'in, "Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları İle İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma" başlıklı tezi **07 Şubat 2013** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : **Doç.Dr.İ.Cemil ULUKAN**

Üye : **Doç.Dr.Barış BARAZ**

Üye : **Doç.Dr.Gülfidan BARIŞ**

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

AİLE İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN CİNSİYET ROLLERİNİN KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI TUTUMLARI İLE İLİŞKİSİ: UŞAK İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gülfiz ERGİN

İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2013
Danışman: Doç. Dr. İ.Cemil ULUKAN

Aile işletmeleri, dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik olarak büyük önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde genel eğilim, işletmenin yönetiminin gelecek nesile bırakılması yönündedir. Her ne kadar aile işletmeleri tüm çocuklara açık bir yapı sergilese de kız ve erkek çocuklara yönelik tutumlarda farklılık olduğu görülmektedir.

İlgili literatürde aile işletmelerindeki kadınların, erkeklere oranla daha az biçimsel role sahip olduğu ve nadiren tepe yönetimde görev aldığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet rollerinin etkisiyle günlük hayatta geri planda kalan kadınlar, diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de benzer bir tablo ile karşılaşabilmektedir. Diğer bir deyişle, aile işletmelerindeki ataerkil yapı kadınların yönetim kademesine yükselmesine engel oluşturabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin cinsiyet rolleri (kadınsı, erkeksi, androjen ve belirsiz) ve bazı demografik değişkenlere bağlı olarak kadın yöneticilere karşı tutumlarının tespit edilmesidir. Uşak ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki 118 yöneticiden (30 kadın, 88 erkek) toplanan veriler tanımlayıcı istatistik, korelasyon analizi, *t*-test ve varyans analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; kadınlar, erkeklere göre kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlara sahip iken kadınsı, androjen ve belirsiz cinsiyet rolüne sahip olanlar ise erkeksi cinsiyet rolüne sahip olanlara göre; kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlara sahiptir. Cinsiyet ayırımı yapılmaksızın tüm katılımcıların dahil

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

edildiği analizde, yaş ile kadın yöneticilere karşı tutumlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur; yaş arttıkça tutumlar olumsuzlaşmaktadır. Aile işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektöre ve çalışan kişi sayısına bağlı olarak ise kadın yöneticilere karşı tutumlarda değişim olduğu gözlenmiştir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerindeki yöneticiler, diğer sektörlerdekilere (hizmet ve ticaret) ve orta büyüklükteki işletmelerdeki yöneticiler, küçük işletmelerdekilere oranla daha olumsuz tutumlara sahiptir. Öte yandan katılımcılar yaş, eğitim, medeni durum, eşin çalışması ve yöneticilerin profesyonel veya aileden olmasına göre gruplandırıldığında kadın yöneticilere karşı tutumlarda bir farklılık gözlenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kalıpyargılar, Cinsiyet Rolleri, Kadın Yöneticiler, Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Abstract

THE RELATIONSHIP BETWEEN SEX ROLES OF MANAGERS AND ATTITUDES TOWARDS WOMEN MANAGERS IN FAMILY BUSINESSES: A RESEARCH IN UŞAK PROVINCE

Gülfiz ERGİN

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, February 2013

Advisor: Assoc. Prof. Dr. I. Cemil ULUKAN

Being a part of the society, family businesses have great importance in our country just like in the rest of the world. The general tendency in family businesses is to pass management from one generation to the next. Altough, family businesses seem to have a management structure in which both daughters and sons have equal chance in succession process, in fact, there are differences in the attitudes towards each sex.

According to the findings in related literature, generally, women hold less formal roles and rarely have a chance to become top managers. In this context, staying in the background in daily life as a result of gender roles, women face similiar circumstances in business life in general and in the family businesses in particular. In other words, patriarchal structure of the family businesses restrain women from rising upper levels of the management.

The purpose of this study is to investigate attitudes of managers employed in the family businesses towards female managers in relation to gender roles (feminine, masculine, androgynous and undifferentiated) and some demographic variables (ie. sex, age, marital status etc.). The data were collected from 118 managers (30 women, 88 men) employed in family businesses in Uşak province. Descriptive statistics, corelation analysis, *t*-test and analysis of variance technics were used to analyze the data. Results indicate that, women have more positive attitudes towards female managers than masculines. Further more, those who have feminine, androgynous and undifferentiated sex roles have more positive attitudes than masculines. There was found to be a significant negative relationship between age and attitudes; that is as the age increases

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

the attitudes get negative. In addition, it is found that the attitudes towards female managers vary depending on the sector of the firm and the number of the workers in the firm. The managers in the manufacturing sector have more negative attitudes than managers in the services and trade sectors. Also the managers in the mid size enterprises have more negative attitudes than the managers in the small size enterprises. However, no significant differences were observed between the groups and attitudes towards female managers when the participants were categorized based on their age, education level, marital status, wives' employment status and being professional or family member.

Keywords: Family Businesses, Stereotypes, Sex Role Stereotypes, Female Managers, Attitudes towards Female Managers.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

07/02/2013

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamala ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Gülfiz Ergin

Önsöz

Üniversite hayatımın ilk yılından bugüne kadar bana olan destek ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen ve bu araştırmanın planlanması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarında değerli görüşleri ve önerileri ile yol gösteren; değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Cemil Ulukan'a,

Yaşamım boyunca, ne zaman tökezlesem beni tutup kaldıran, güven ve desteklerini benden esirgemeyerek bu günlere gelmemi sağlayan, hayattaki en iyi arkadaşım ve sırdaşım sevgili annem Hatice Ergin, canım babam Erdoğan Ergin'e ve en umulmadık zamanlarda attığı mesajlarla yüzümde kocaman bir gülümsemeye sebep olan canım kardeşim Nail Sancay Ergin'e,

Bu tezin yazılmasındaki eşsiz katkı ve desteğiyle her daim yanımda olan, analizlerin yapım aşamasında ise değerli vaktini benimle paylaşan sevgili nişanlım Arş. Grv. Ahmet Demirdağ'a;

Anadolu Üniversitesi ruhunu her daim paylaştığımız ve benim için her zaman oralarda bir yerlerde olacağına emin olduğum can dostum Orhan Güler'e; farklı bakış açısıyla "normal"i sorgulamam gerektiğini hatırlatan, grubumuzun Einstein'ı Arş. Grv. İbrahim Ülgen'e,

Ve son olarak; bu araştırmanın ortaya çıkmasında büyük katkıları olan hayatımın **güçlü** kadınları; sahip olduğum değerlerin çoğunu borçlu olduğum sınıf öğretmenim Yıldız Şentürk'e, toplumsal cinsiyet kavramı ile tanışmamı sağlayan sevgili hocam Doç. Dr. N. Aysun Yüksel'e ve birlikte sayısız anımız olan arkadaşlarım Hacer Yılmaz, Burcu Kopar, Ece Şenol, Kristina Narbutaite, Aida Bajarcikaite, Gamze Özden, Arş. Grv. Nur Özer Canarslan ve Arş. Grv. Rabia Akyolcu'ya,

Tüm kalbimle teşekkür ediyorum.

Gülfiz ERGİN

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı……..ii

Öz…….……....iii

Abstract……....v

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi…….vii

Önsöz…….viii

Özgeçmiş……..ix

Şekiller Listesi…….xviii

Kısaltmalar Listesi……xix

Giriş……...1

Birinci Bölüm

Aile İşletmeleri

1. Aile İşletmesi Kavramı 3

2. Aile İşletmelerinin Özellikleri 5

3. Aile İşletmelerinde Yaşam Eğrisi 10

4. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıf Yönleri 12

4.1. Üstünlükler 12

4.1.1. Çalışanların sadakati 13

4.1.2. Aile kültürü 13

4.1.3. Uzmanlık 13

4.1.4. Aile şöhreti 13

4.1.5. Finansal kaynak temininde kolaylık 14

4.1.6. Bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme 14

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

4.1.7. İstikrar ve devamlılık 14

4.1.8. Çatışmaların kontrolü 14

4.1.9. Hızlı Kararlar alabilme 15

4.2. Zayıf Yönler 15

4.2.1. Nepotizm (Akrabaları kayırma) 15

4.2.2. Aile bireyleri arasındaki rekabet 15

4.2.3. Tutuculuk 16

4.2.4. Merkeziyetçi yönetim 16

4.2.5. Rol çatışması 16

5. Aile İşletmelerinin Önemi 16

6. Aile İşletmelerinde Kültür 18

6.1. Aile İşletmelerinin Kültürel Kalıpları 19

6.2. Ailenin Kültürel Kalıpları 20

6.3. Yönetim Kurulunun Kültürel Kalıpları 20

7. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar 21

7.1. Yönetsel Sorunlar 22

7.2. Ailesel Sorunlar 23

8. Aile İşletmelerinde Devir 24

9. Aile İşletmelerinde Kadın Yönetici ve Çalışanların Durumu 29

10. Ülkemizdeki Kıdemli Aile İşletmeleri 34

İkinci Bölüm

Toplumsal Cinsiyet Rolleri, Kalıpyargılar ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar

1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı 36

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

2. Toplumsal Cinsiyet Rolleri (Cinsiyet Rolleri) 37

3. Tutumlar 39

3.1. Tutumların Oluşması 40

3.2. Tutumların Kalıplaşması (Kalıpyargılar) 41

4. Kadına Yönelik Cinsiyet Rolleri ve Kalıpyargılar 42

5. Çalışma Hayatında Kadının Durumu 45

6. Kadının Çalışma Hayatında Karşılaştığı Güçlükler ve Kariyer Tercihleri 46

6.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımcılığı 48

6.2. Evlilik, Doğum, Çocuk ve Yaşlı Bakımı 49

6.3. Ev İşleri 51

6.4. Ücret Eşitsizliği 53

6.5. Eğitim 53

7. Yöneticilik ve Kadın Yöneticilerin Durumu 57

8. Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar 62

9. Kadın Yöneticilerin Ortak Özellikleri 64

10. Türkiye'de Kadın Yöneticilerin Durumu 65

11. Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarla İlgili Ölçekler 67

Üçüncü Bölüm

Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları ile İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma

1. Problemin Tanımı 69

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi 70

3. Araştırmanın Sınırlılıkları 70

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

4. Hipotezler **70**

5. Araştırmanın Yöntemi **72**

5.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi **72**

5.2. Veri Toplama Araçları **72**

5.2.1. Bem cinsiyet rolü envanteri (BCRE) **74**

5.2.2. Kadın yöneticilere karşı tutumlar ölçeği (ATWoM) **75**

5.3. Verilerin Analizi ve Bulgular **76**

5.3.1. Güvenilirlik analizi, tutum puanları ve ölçek madde ortalaması.76

5.3.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular **78**

5.3.2.1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı **78**

5.3.2.2. Katılımcıların yaş dağılımı **79**

5.3.2.3. Katılımcıların cinsiyet rollerine göre dağılımı **80**

5.3.2.4. Katılımcıların medeni durumu **81**

5.3.2.5. Katılımcıların eşlerinin çalışma durumu **81**

5.3.2.6. Katılımcıların çocuk sayısı **82**

5.3.2.7. Katılımcıların eğitim durumu ve düzeyi **84**

5.3.2.8. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve faaliyet süresi **86**

5.3.2.9. İşletmede çalışan kişi sayısı **87**

5.3.2.10. Yöneticilerin işletmeyi kuran aile ile kan bağı ilişkisi **88**

5.3.2.11. Katılımcıların yöneticilik deneyimi (yıl) **89**

5.3.3. Varyans ve korelasyon analizlerine ilişkin bulgular **90**

5.3.3.1. Cinsiyet ve cinsiyet rollerine göre gruplar arası farklar **90**

5.3.3.2. Yaşa göre değişkenler arası ilişkiler **92**

5.3.3.3. Yaşa göre gruplar arası farklar **92**

5.3.3.4. Eğitim durumuna göre gruplar arası farklar **93**

5.3.3.5. Cinsiyet ve medeni duruma göre gruplar arası farklar **94**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.3.3.6. Eş çalışma durumuna göre erkekler arası farklar 94

5.3.3.7. Sektöre göre gruplar arası farklar 95

5.3.3.8. Aileden gelen yöneticiler ve profesyonel yöneticilere göre gruplar arası farklar 96

5.3.3.9. İşletmede çalışan kişi sayısına göre gruplar arası farklar 96

5.4. Bulguların Yorumlanması 97

Sonuç ve Öneriler..... 103

Ekler Listesi..... 106

Kaynakça. 118

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1. Aile ve İşletme Sisteminin Farkları 5

Tablo 2. Üç Daireli Modelde Kesişim Alanları 6

Tablo 3. Ülkelere Göre Aile İşletmelerinin Oranı 17

Tablo 4. 1923'den Önce Kurulmuş Kıdemli Aile İşletmeleri..... 34

Tablo 5. 1924-1945 Yılları Arasında Kurulan Kıdemli İşletmeler..... 35

Tablo 6. Cinsiyete Göre İş Gücü Durumu (Bin Kişi) 45

Tablo 7. 1985-2008 yılları Kadın ve Erkek İstihdam Rakamları (Bin Kişi) 46

Tablo 8. Mesleklere Göre Kadın-Erkek Sayıları 48

Tablo 9. Yıllara ve Cinsiyete Göre Aktif Nüfusun Sektörlere Dağılımı (%)..... 49

Tablo 10. Medeni Duruma Göre İstihdam Oranı (%) 50

Tablo 11. Hanedeki 0-5 Yaş Arası Çocukların Bakımı (18+ Yaş; %) 51

Tablo 12. Ev İçi Sorumluluk Paylaşımı (18+ yaş; %) 52

Tablo 13. Yıllara Göre Kadın ve Erkek Okur-Yazar Oranı (%)..... 54

Tablo 14. 2011 Yılı Eğitim Durumu ve İstihdam Oranı (%) 55

Tablo 15. Kanun Yapıcı, Üst Düzey Yönetici ve Müdür Sayıları (Bin Kişi - 15+ Yaş)..... 65

Tablo 16. ATWoM Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi..... 76

Tablo 17. Tutum Toplam Puanlar ve Ortalaması 77

Tablo 18. Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğinin Madde Ortalamaları ve S.Sapması..... 77

Tablo 19. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı..... 78

Tablo 20. Katılımcıların Yaş Dağılımları 79

Tablo 21. Yaş-Cinsiyet Çapraz Tablo Analizi..... 79

Tablo 22. Katılımcıların Cinsiyet Rollerine Göre Dağılımı 80

Tablo 23. Cinsiyet-Cinsiyet Rolleri Çapraz Tablo Analizi 80

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 24. Katılımcıların Medeni Durumu 81

Tablo 25. Katılımcıların Cinsiyet-Medeni Durum Çapraz Tablo Analizi 81

Tablo 26. Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumu 82

Tablo 27. Cinsiyet-Eş Çalışması Çapraz Tablo Analizi 82

Tablo 28. Katılımcıların Çocuk Sayısı 82

Tablo 29. Cinsiyet-Çocuk Sayısı Çapraz Tablo Analizi 83

Tablo 30. Kadın Katılımcıların Medeni Durum-Çocuk Sayısı-Yaş Çapraz Tablo Analizi 84

Tablo 31. Katılımcıların Eğitim Durumu 84

Tablo 32. Cinsiyet-Eğitim Durumu Çapraz Tablo Analizi 85

Tablo 33. Katılımcıların Eğitim Düzeyi (Yüksek/Düşük) 85

Tablo 34. Cinsiyet-Eğitim Düzeyi Çapraz Tablo Analizi 86

Tablo 35. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör 86

Tablo 36. İşletmenin Faaliyette Olduğu Süre 87

Tablo 37. İşletmede Çalışan Kişi Sayısı 87

Tablo 38. Cinsiyet-Akrabalık Derecesi Çapraz Tablo Analizi 88

Tablo 39. Cinsiyet- Akrabalık İlişkisi Çapraz Tablo Analizi 89

Tablo 40. Katılımcıların Yöneticilik Deneyimi 89

Tablo 41. Cinsiyet- Yöneticilik Deneyimi Çapraz Tablo Analizi 90

Tablo 42. Cinsiyet Temel Etkisine Ait Ortalama S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 91

Tablo 43. Cinsiyet Rolleri Temel Etkisine Ait Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 91

Tablo 44. Yaş ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar Arasındaki İlişkiler 92

Tablo 45. Yaşa Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 93

Tablo 46. Eğitim Durumuna Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 93

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 47. Medeni Duruma Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 94

Tablo 48. Medeni Durum ve Cinsiyet Ortak Etkisi, Ortalama, S. Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 94

Tablo 49. Eş Çalışma Durumuna Göre Erkeklerin Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 95

Tablo 50. Sektöre Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri . 96

Tablo 51. Aile Üyesi ve Profesyonel Yöneticilerin Grup Ortalaması, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 96

Tablo 52. İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri 97

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1: 3 Daireli Aile İşletmesi Modeli 6

Şekil 2: Üç Kuyruklu Model 11

Şekil 3: Aile İşletmelerinde Kültürel Kalıplar 19

Şekil 4: Dört Faktörlü Model 26

Şekil 5. Aile İşletmelerindeki Kadınların Karakterleri ve Etkileri Kavramsal Modeli 31

Şekil 6. Genel Kariyer Gelişim Modeli 56

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kısaltmalar Listesi

ANOVA: Analysis of Variance (Varyans Analizi)

ATWAM: Attitudes Toward Women As Managers (Yönetici Kadınlara Yönelik Tutumlar)

ATWoM: Attitudes Toward Women Managers (Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar)

BCRE: Bem Cinsiyet Rolü Envanteri

Bkz. : Bakınız

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

ILO: International Labour Office (Uluslararası Çalışma Örgütü)

KAGİDER: Türkiye Kadın Girişimciler Derneği

KSGM: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

OECD: Organization for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

Ort. : Ortalama

P: Anlamlılık Düzeyi

S: Standart Sapma

SPSS: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSİAD: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği

UOSB: Uşak Organize Sanayi Bölgesi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Vd.: Ve diğerleri

Vb. : Ve benzeri

WAMS: Woman As Managers Scale (Yönetici Kadın Ölçeği)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Giriş

Aile işletmeleri her ülke ekonomisi için tartışmasız öneme sahiptir. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %90'ını oluşturan aile işletmelerinin; toplam üretimin, istihdamın ve yaratılan toplam katma değerin büyük kısmına karşılık geldiği görülmektedir (Akdoğan ve Oflazer, 2012: 14).

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

Türkiye ve dünyada nüfusun yarısını oluşturan kadınlar; iş hayatında aynı oranda temsil edilmemektedir. Dünyadaki trendle paralel olarak Türkiye'de de 1980'lerden sonra kadınların çalışma hayatına girme hızı artmıştır (Barutçigil, 2002: 13-14). Aile işletmelerinde ise aile üyesi kadınların -genellikle- biçimsel rol ya da unvanları bulunmaz ve işletme için sarf ettikleri çaba göz ardı edilir. Kadınların sahip oldukları belli başlı nitelikler, aile işletmesinin varlığını sürdürebilmesi ve başarısı için büyük önem taşmakta (Kothari ve Tobwala, 2010: 59) ve kadın çalışanların sayıları giderek artmaktayken yönetim kademesindeki kadınların sayısı, erkeklere oranla halen çok düşük seviyelerde seyretmektedir. Kadınların yönetim kademesine gelmesinin önünde örgütsel ve kültürel birçok engel bulunmaktadır. Bunların başında toplumsal cinsiyet kalıp yargıları (stereotipler) gelmektedir (Barutçigil, 2002: 24-25).

Literatürdeki birçok araştırma kadınların çalışma hayatında toplumsal cinsiyet kalıplarından kaynaklanan çeşitli güçlüklerle karşılaştığını ortaya koymaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1980'li yıllardan itibaren aile işletmeleri ve kız çocukları üzerine araştırmalar yapılagelmiştir. Buna rağmen ülkemizde aile işletmelerinde kadınlar üzerine yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada aile işletmelerinde, kadın yöneticilere karşı tutumların ölçülmesi hedeflenmekte ve bireylerin taşıdığı cinsiyet rolüne göre kadın yöneticilere karşı tutumlarının nasıl şekillendiğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Öncelikle aile işletmeleri ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar ile ilgili kavramlar hakkında literatürde daha önce yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları araştırılarak analiz

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

edilmiştir. Bu çalışmaların bulguları dikkate alınarak cinsiyet rolleri, kadın yöneticilere karşı tutumlar ve aile işletmesinin niteliği arasındaki ilişkiler araştırma soruları olarak ifade edilmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın ilk iki bölümünde literatür araştırması sonucu elde edilen kuramsal çerçeve sunulmuştur. Birinci bölümde; aile işletmesi kavramı ve özellikleri, aile işletmelerinin yaşam eğrisi, üstünlükleri ve zayıf yönleri, önemi, aile işletmelerinde kültür, aile işletmelerinde karşılaşılan sorunlar, aile işletmesinde devir süreci ve çalışan kadınların durumu ve son olarak ülkemizdeki kıdemli aile işletmeleri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle cinsiyet, toplumsal cinsiyet, cinsiyet rolleri, tutum ve kalıpyargı kavramları açıklanmış, daha sonra kadınların iş yaşamında bu kalıpyargılara bağlı olarak karşılaştıkları sorunlar, kadınların kariyer tercihleri, yöneticilik ve kadın yöneticilerin durumu ele alınmıştır. Daha sonra geçmiş yıllarda kadın yöneticilere karşı tutumlar ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalara yer verilmiş; kadın yöneticilerin ortak özellikleri ve ülkemizde kadın yöneticilerin durumu incelenmiştir. Son olarak ise kadın yöneticilere karşı tutumlarla ilgili ölçekler aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde aile işletmelerindeki yöneticilerin cinsiyet rollerinin, kadın yöneticilere karşı tutumları ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmanın detayları verilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın problemi, amacı ve önemine değinilmiş, araştırmanın yöntemi açıklanmış ve anket çalışmaları sonucu elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizler ve bulgular aktarılmıştır. Üçüncü bölümde ayrıca ulaşılan araştırma bulguları değerlendirilmiş, araştırmanın sınırlılıkları belirtilmiş ve gelecekte yapılabilecek araştırma önerileri, sonuçlar ve öneriler başlığı altında sunulmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Birinci Bölüm

Aile İşletmeleri

1. Aile İşletmesi Kavramı

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

Aile işletmeleri konusunda çok sayıda farklı tanım bulunmaktadır (Sharma, 2004: 3). Yapılan bazı tanımlar konuyu dar bir açı ile ele alırken, bazıları ise aile işletmelerini daha geniş bir açıyla ele almakta (Ulukan, 1999: 18) ve yapılan birçok tanımda aile işletmelerini normal işletmelerden ayıran özelliklere vurgu yapılmaktadır (Sharma, 2004: 3). 250 makalenin tarandığı bir çalışmada 21 farklı aile işletmesi tanımına ulaşılmıştır (Chrisman vd.,1996'dan aktaran Poza, 2007: 3).

Temelde birbiriyle uyumsuz olan iki kavramdan oluşan aile ve işletme sözcüklerinden türeyen aile işletmesi kavramı "oxymoronic (birbiriyle bağdaşmayan ya da yan yana geldiğinde çelişen)" bir algı yaratırken (Özbaşar, 2006: 3); kendilerine has yapı ve dinamikleriyle sahiplik ve yönetimin iç içe geçmiş olduğu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ulukan, 2006: 155-156).

Aile, Türk Dil Kurumu [TDK] sözlüğünde (1988: 31) "evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik" olarak tanımlanmıştır. Toplumun en küçük birimini oluşturan ailede duygusal dinamikler daha ön planda tutulur.

İşletme ise "kâr sağlamak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlara" denir (Tekin, 2011: 3).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aile işletmeleri literatürü incelendiğinde yapılan tanımlarda kimi zaman aile servetinin mülkiyetinin korunması, kimi zaman da yönetimdeki hâkimiyet ve kan bağı gibi farklı kriterler kullanıldığı görülür (Akdoğan, 2007: 107).

Koçel (2003: 17) aile işletmelerini, "işletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluştuğu işletmelerdir" şeklinde tanımlarken; Öz-Alp (1971: 64)., " aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin başında bulunduğu işletmelerdir " şeklinde tanımlamıştır.

Rosenblatt vd. (1985: 4) aile işletmesini "kontrolün, yönetimin ve sahipliğin büyük kısmının bir ailede olduğu, iki ya da daha fazla aile bireyinin sürekli ya da bir dönem birlikte çalıştıkları işletme" şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre aile işletmesi; "çoğunluğu aynı ailenin mensuplarından oluşan ve onların vizyonları ile yönetilen, nesilden nesile aktarılma niyetiyle kurulan işletmelerdir" (Chua vd., 1999: 25).

Diğer bir tanıma göre aile işletmesi "en az iki nesilin örgütte çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın, ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin işletmeyi idare ettiği, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu işletmelerdir" (Ateş, 2005: 3).

Poza'ya (2007: 4) göre aile işletmeleri; "aile bireylerinden iki ya da daha fazlasının %15 hisseye sahip olması, aile üyelerinin aktif veya pasif (danışman, yönetim kurulu üyesi veya paydaş) olarak yönetiminde etkili olması, aile ilişkilerinin ön planda tutulması ve işletmenin nesilden nesile aktarılma hayalinin var olması gibi unsurların bir sentezi" şeklinde tanımlanabilir.

Farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen Dumas ve Blodgett'e (1999: 213) göre aile işletmesini diğer işletmelerden ayıran iki özellik vardır: aile bireyleri işin içindedir ve güç transferi dış dünyaya açık değildir yani veliaht aile içinden seçilir.

Karpuzoğlu'na (2001: 19-20) göre ise bir işletmenin aile işletmesi olup olmadığını anlamak için bakılması gereken dört ana unsur vardır:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

1. Aile bağları: Yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.
2. Varisler: Şimdiki veya daha önceki yöneticinin çocukları işletmenin yönetiminde görev alır.
3. Ailenin itibarı/ünü: İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir ve aile mensuplarının her türlü hareketi, işletmede bir görev alsın ya da almasın işletmeye mal edilir.
4. Aile ve işletmedeki roller: Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkiler.

Bu tanımlardan yola çıkarak aile işletmelerini şu şekilde tanımlamak mümkündür: "aile işletmeleri; kurucu ailenin işletmedeki varlığının ve etkisinin devam ettiği, işletme kültürünün aile kültürü etkisi altında şekillendiği ve aile ilişkilerinin her zaman ön planda tutulduğu, izleyen nesillere aktarılma amacı güdülen işletmelerdir".

2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri iki ayrı sistem olan aile sistemi ve işletme sisteminin etkisinde varlığını sürdürür. Duygusal bağları esas alan aile sistemi ve rasyonel kararları esas alan işletme sistemi birbirinden son derece farklı iki sistemdir. Aile ile işletme sistemleri arasındaki temel farklar Tablo 1'de sıralanmıştır:

Tablo 1. Aile ve İşletme Sisteminin Farkları

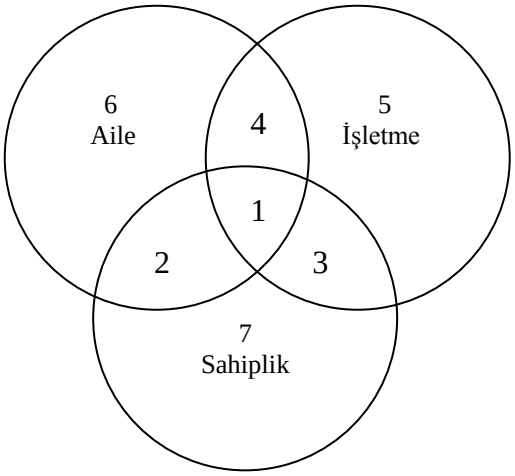
Aile	**İşletme**
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözeten insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çerçevesi	Sınırlı zaman çerçevesi

Kaynak: Jaffe,1991: 56'dan aktaran Ulukan, 1999: 23

Aile işletmelerindeki bu karmaşık yapı sistemler teorisi ile açıklanır. Davis ve Taguiri tarafından 1982 yılında geliştirilen sistemler teorisi yaklaşımı (3 daireli model) aile

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

işletmelerini birbiriyle kesişen dairelerle açıklar (Tagiuri ve Davis, 1992: 49). Birbirleriyle etkileşim halinde bulunan bu alt sistemler (Şekil 1); aile, sahiplik ve işletmedir (Poza, 2007: 6).



Şekil 1. Üç Daireli Aile İşletmesi Modeli

Kaynak: Tagiuri ve Davis, 1982'den aktaran Tagiuri ve Davis,1992: 49.

Jaffe (1991: 52) bu sistemleri şu şekilde açıklar:

- *İşletme Sistemi:* Bu sistemin üyeleri işgörenler, yöneticiler ve müşterilerdir. Görev temelli bir üyelik söz konusudur.
- *Aile Sistemi:* Üyeleri aile bireyleri, eş ve çocuklardan oluşur ve duygusal bir bağlılık söz konusudur.
- *Sahiplik Sistemi:* Aile ve aile dışındaki paydaşları kapsar. İşletmenin devamını sağlayacak planları oluşturur ve uygular.

Modelde numaralandırılan her bir alan özellikleri açısından Tablo 2'de tanımlanmıştır:

Tablo 2. Üç Daireli Modelde Kesişim Alanları

1 numaralı alan	Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışıyor.
2 numaralı alan	Aile üyesi ve hissedar fakat işletmede çalışmıyor.
3 numaralı alan	Hissedar ve işletmede çalışıyor fakat aile üyesi değil.
4 numaralı alan	Aile üyesi ve işletmede çalışıyor fakat hissedar değil.
5 numaralı alan	İşletmede çalışıyor ama hissedar ya da aile üyesi değil.
6 numaralı alan	Aile üyesi ama işletmede çalışmıyor ve hissedar değil.
7 numaralı alan	Hissedar ama işletmede çalışmıyor ve aile üyesi değil.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Dairelerin kesişiminde oluşan farklı grup üyelerinin aile ve işletmeye bakış açıları birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin şekilde 3 numara ile gösterilen ve işletmede pay sahibi olup, yönetimde yer alan üyeler ile 4 numara ile gösterilen hem aile bireyi olup, hem de yönetimde yer alan birinin işletmedeki olaylara bakış açısının aynı olması beklenemez (Poza, 2007: 7).

Bazı işletmelerde ise bu alt sistemler arasında birine öncelik verildiği görülebilir. Örneğin kararlar aile, işletme veya sahiplik öncelikli alınabilir (Poza, 2007: 8-10):

- *Aile Öncelikli İşletmeler:* bu tür aile işletmelerinde istihdam doğumla kazanılmış bir haktır. Profesyonel yöneticiler, nepotizm gerçeğinin yoğun olarak yaşandığı bu tür işletmelerde yer almak istememektedir.

- *İşletme/Yönetim Öncelikli İşletmeler:* bu tür işletmelerde aile üyelerinin istihdam edilmesi için başka işletmelerde tecrübe kazanmış olması gibi bir takım kurallar bulunmaktadır. Aile üyelerinin ve aile dışındaki üyelerin performansları aynı kriterler bağlamında değerlendirilirken ailedeki hiyerarşi işletme içindeki kişilerin konumlarını belirlememektedir.

- *Sahiplik Öncelikli İşletmeler:* paydaşların öncelikli olduğu bu işletmelerde ekonomik veriler (riske göre düzeltilmiş ekonomik getiri, faiz ve vergi öncesi kar vb.) ön plandadır. Bu sebeple bu tür aile işletmelerinde kısa dönemli kararlar etkin olurken; uzun dönemli bakış açısı gerektiren kültür öğesi zayıflamaktadır.

Görüldüğü gibi bu alt sistemler tek ve bütün bir sistem olarak algılanmadığında çeşitli problemler ortaya çıkmakta, işletme asıl amacından uzaklaşmakta ve verimsiz hale gelmektedir.

Aile işletmeleri bu üç ayrı sistemin bir araya gelmesiyle oluşan bir olgu olduğu için diğer işletmelere göre farklı bir takım özelliklere sahiptir. Öte yandan aile işletmelerinin tamamının köşedeki bakkal, sürekli ekmek aldığımız fırın veya yıllardır gittiğimiz kuru temizlemeci gibi küçük işletmelerden oluştuğu yanılgısı bulunmaktadır. Sanılanın aksine aile işletmeleri işletmelerin büyüklüğü ile ilgili bir kavram değil; işletmenin yönetimi, yönetim organları ve karar süreçleri ile ilgili bir kavramdır (Koçel, 2012a: 9).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aile işletmeleri genel olarak küçük işletme olarak kurulsalar da yok olmazlarsa zamanla büyür, ulusal hatta uluslararası bir şirket haline bile dönüşebilirler (Pazarcık, 2004: 34).

Ülkemizde Sabancı, Koç ve Eczacıbaşı gibi holdingleşen dev aile şirketlerinin yanında, faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin büyük çoğunluğunu küçük ve orta büyüklükteki işletmeler [KOBİ] oluşturmaktadır (Erdoğan ve Develioğlu, 2008: 113). 18 Kasım 2005'de resmi gazete yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"in 5.Maddesine göre KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

- **Mikro işletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- **Küçük işletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- **Orta büyüklükteki işletme:** iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.[1]

Ülke ekonomisinin lokomotifi olan aile işletmelerini daha iyi tanıyabilmek için aile işletmelerini standart işletmelerden ayıran çeşitli özelliklerini bilmek gerekir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Aile işletmelerinin yaşamları genelde kısa olmaktadır. Bunun temel nedeni ise aile işletmelerinin kurumsallaşması sırasında aile yönetimi ile işletme yönetimi arasında sağlıklı ilişkilerin kurulamaması ve işletmelerin hala atadan kalma yönetim şekli ile idare edilmesidir (Pazarcık, 2004: 34). Kuşaklar arası çatışma ve devirin önceden planlanmaması da aile işletmelerinin uzun ömürlü olmama nedenleri arasındadır (Akdoğan, 2007: 106) Yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile işletmesinin 1. nesilden 2. nesile geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının 3. kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır (Yalçın ve Günel, 2004: 72).
- İşletmede personel seçiminde güvenilirlik, uzmanlıktan önce gelmekte ve genellikle çalışanlar akrabalar arasından seçilmektedir (Ateş, 2005: 6). Yani işe

[1] http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=2 (Erişim Tarihi: 09.05.2012)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

göre çalışan değil, adama göre iş bulunması ve akrabaları kayırma eğilimi vardır (Ada vd., 2004: 256). Bunun yanı sıra yapılan bir araştırmaya göre "işletme ailenin tüm bireylerini destekleyecek" şekilde büyümeyebilir. Örneğin üç çocuğu olan bir kurucunun çocukları evlendiğinde onların da üçer çocuğu olduğu düşünülürse yirmi beş ya da daha fazla aile bireyi meydana gelecektir. Fakat işletme tüm bu bireyleri istihdam edebilecek kadar büyümemiş olabilir. Bu noktada aile bireylerinin işe girişini düzenleyen kurallara ihtiyaç duyulmaktadır.[2]

- Aile işletmelerinde genellikle kurucu ile tepe yönetici aynı kişidir. Kurucular sağlıkları yerindeyken işletmeyi bir sonraki kuşağa devretmeyi düşünmezler (Ateş, 2005:6). American Business Survey'e göre Amerika Birleşik Devletleri'nde 1143 işletmeden %55'i veliahtını belirlememiştir (MassMutual Financial Group/Raymond Institute, 2003a: 3).
- Aile işletmesinin kültürü büyük ölçüde ailenin kültürünün etkisi altındadır (Ateş, 2005: 6). Yönetim yapısı, sahipliği ve sermaye yapısı ile ailenin etkisi olmayan işletmelerde kararlardaki çıkış noktası yetki, beceri ve uzmanlık iken; aile işletmesindeki kararlar kan bağının etkisi altındadır (Koçel, 2007: 21). Kardeş eşlerinin dolaylı olarak işe karışma eğilimi ve baskıları olabilir (Ada vd., 2004: 256).
- Türkiye'deki aile işletmelerinde "kendi yağıyla kavrulma" düşüncesinin hatırı sayılır bir egemenliği vardır (Ulukan, 2004: 215).
- İşletme genellikle baba tarafından kurulur, babanın başkanlık ettiği yönetim kurulu, aile üyelerinden oluşur ve alınan tüm kararlar yine baba tarafından onaylanır (Ada vd., 2004: 256).
- İşletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birleşir. Bu yüzden yapılan iş, üretilen mal ve verilen hizmet "ailenin namusu" olarak kabul edilir (Ateş, 2005: 5).
- Dumas ve Blodgett'e (1999: 212) göre aile işletmelerinde genel olarak daha az kural ve kodlar vardır. İşlerdeki sorumluluk ve yetki sınırları net olarak belirli değildir (Ada vd., 2004: 256). Bunun yanı sıra genellikle aile işletmelerinin

[2] http://www.capital.com.tr/aile-sirketlerinin-onundeki-buyuk-tuzak-haberler/24056.aspx (Erişim Tarihi: 05.06.2012)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

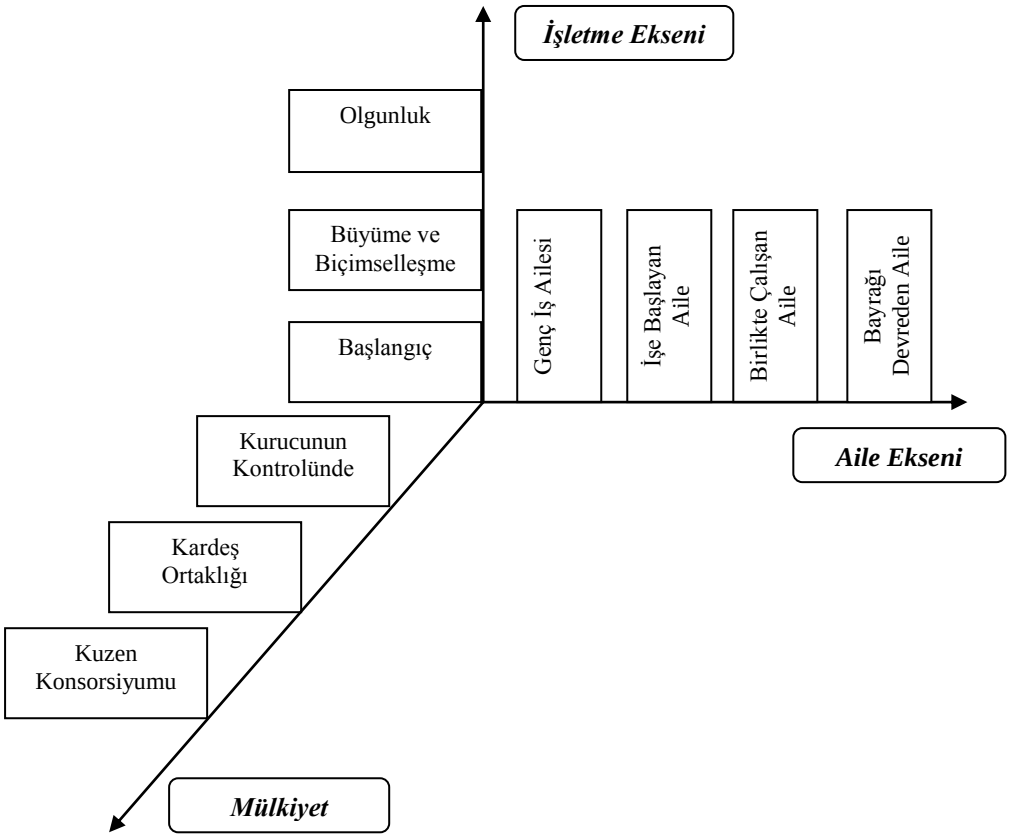
yazılı bir stratejik planı yoktur. ABD'de yazılı stratejik planı bulunan işletmelerin oranı % 36,7 civarındadır (MassMutual Financial Group/Raymond Institute, 2003a: 3).

- Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere ve genel olarak aile dışından gelen çalışan ve danışmanlara güven duymama eğilimi vardır (Ada vd., 2004: 256). Aile işletmesinde çalışan profesyonel yöneticiler genellikle "içeri sızan yabancılar" olarak görülürler. Bu sebeple işletme dışından birinin sağlayacağı perspektif ortadan kalkar ve aile işletmeleri çeşitli fırsatları kaçırırlar (Ulukan, 2005: 39).
- Aile işletmelerinin hedefleri diğer işletmelerde olduğu gibi tek, kolay ve sürekli değil; birden çok, karmaşık ve değişken bir yapı sergiler (Sharma vd.,1997: 7). Kuruluş amacı temelde ailenin geçimini sağlamak ve aileyi refaha kavuşturmak olduğu için işletme politikalarının çoğu aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile bütünlüğünü ve devamlılığını sağlayıcı kararlar alınır (Ateş, 2005: 5).

3. Aile İşletmelerinde Yaşam Eğrisi

Çoğu aile işletmesi aslında bir şahıs işletmesi veya ortaklık şeklinde kurulur ve daha sonra aile işletmesi özellikleri göstermeye başlar. Aile işletmeleri nesiller arası el değiştirirken işletmenin kendisi de kuruluştan olgunluğa doğru bir ilerleme göstermektedir. Gersick vd., üç daireli modelden yola çıkarak üç kuyruklu gelişim modeli ile bu durumu açıklar (Gersick vd., 1997'den aktaran Gersick vd., 1999: 287). Zaman ilerledikçe aile işletmesindeki basit yapı karmaşık hale gelmektedir. Birinci nesildeyken her şey daha kontrollü iken kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumuna doğru geçişte aile işletmesindeki işleyiş daha kompleks bir yapı göstermektedir. Modeldeki üç kuyruktan her biri bir ekseni ifade etmektedir. Buna göre Şekil 2'de gösterilen modelde işletme ekseni (başlangıç, büyüme ve biçimselleşme, olgunluk), mülkiyet ekseni (kurucunun kontrolü, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu) ve aile ekseni (genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile) olmak üzere üç eksen bulunmaktadır (Akıngüç-Günver, 2002: 30):

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 2: Üç Kuyruklu Model

Kaynak: Gersick vd. 1999: 287.

İşletme Ekseni

İşletme ekseninde işletmelerin yaşam eğrisiyle benzerlik gösteren üç aşama bulunur. Başlangıç dönemi kurucunun bir iş fikriyle riskleri göze alarak işletmeyi kurduğu dönemi ifade eder. Tüm faaliyetler işin sürekliliğini sağlamak için yapılmakta ve bir nevi işletme ayakta kalmaya çalışmaktadır. Büyüme ve biçimselleşme (formalleşme) işletme piyasada varlığını kabul ettirmiştir ve ilk aşamada biçimsel bir yapıya sahip olmayan işletmede örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşmeye başlar. İşin boyutu büyümeye başlar, çalışan sayısı ve ürün çeşitliliği ve satışlar önemli ölçüde artar. Olgunluk döneminde işletme daha istikrarlı bir yapı kazanır ve büyüme hızı yavaşlamaya başlar. Bu dönemde işletme piyasada iyice tanınır hale gelir (Akıngüç-Günver, 2002: 42-43).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aile Ekseni

Aile ekseni dört aşamadan oluşur. Genç iş ailesinde, ebeveynlerin yaşı 40'ın altındadır ve aile çocukların doğumu ile genişlemektedir. İşe başlayan aile döneminde, çocuklar büyür ve işletmeye ilgi duymaya başlar. Bu aşama, çocuk ve iş arasındaki bağın kurulmaya başladığı dönemdir. Birlikte çalışan aile döneminde, çocuklar da artık işletmede yer almaya başlar ve ebeveynleriyle birlikte çalışıp, işi iyice öğrenirler. Son aşama olan bayrağı devreden aile döneminde ise, ebeveynler artık yaşlanmış ve işi çocuk/torunlarına bırakma dönemine girmiştir (Akıngüç-Günver, 2002: 36-40).

Mülkiyet Ekseni

Bu eksen üç aşamadan oluşmaktadır. Kurucunun kontrolündeki dönemde, aile işletmesinin başında baba/anne bulunmaktadır. Hisselerin tamamı ya da büyük bir kısmı kurucudadır. İşletmenin mutlak hâkimiyeti ve yönetimi kurucudadır. Kardeş ortaklığı döneminde, işletmenin hisseleri iki ya da daha fazla kardeşe devredilir. Yönetim koltuğunda artık kurucunun çocukları oturmaktadır. Bu dönemde, kardeşler arası anlaşmazlıkların ortaya çıkma ihtimali yüksektir. Son aşama olan kuzen konsorsiyumunda ise işletme hisseleri kurucunun torunları arasında paylaştırılır. Aile üyelerinin sayısı geometrik bir biçimde arttığı için anlaşmazlıkların en çok gözlendiği dönem olma özelliği gösterir ve eğer çatışmalar iyi yönetilemezse işletmenin yaşamı sona erer (Karpuzoğlu, 2001: 96-105).

4. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerini daha iyi analiz edebilmek için üstünlük ve zayıf yönlerinin iyi anlaşılması gerekmektedir (Göker ve Üçok, 2006: 47). Yapılan birçok araştırmada aile işletmelerinin sahip oldukları özelliklerden kaynaklanan üstünlük ve zayıf yönler ele alınmıştır.

4.1. Üstünlükler

Aile işletmelerinin sahip olduğu finansal, örgütsel ve yönetsel özellikler kendilerine bir takım üstünlükler sağlamaktadır. Bu üstünlükler; çalışanların sadakati, aile kültür,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

uzmanlık, ailenin şöhreti, finansal kaynak temininde kolaylık, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme, istikrar ve devamlılık, çatışmaların kontrolü, hızlı kararlar alabilme şeklinde sıralanabilir.

4.1.1. Çalışanların sadakati

Aile işletmelerinde patron ve çalışan arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiden daha samimidir. Aile işletmelerinin çoğunda bürokratik bir yapının olmaması da bu samimiyeti artırıcı etki etmektedir. Sıcak ilişkiler sonucu işveren çalışanı için daha uzun dönemli bir istihdam olanağı yaratmak istemekte ve kriz anlarında en son düşünülen şey çalışanları işten çıkarmak olmaktadır. Çalışanın kendini güvende hissetmesi de örgüte olan bağlılığını artırmaktadır (Akdoğan, 2007:112; Ateş, 2005: 8-9).

4.1.2. Aile kültürü

Aile işletmelerinin yönetim tarzında büyük etkisi olan aile kültürü eğer olumlu ve güçlü bir yapı olarak tezahür ederse kriz anı gibi olağanüstü durumlar aile bireylerinin birbirine kenetlenmesine ve bu şekilde güç birliği içinde sorunu aşmalarına sebep olacaktır.

4.1.3. Uzmanlık

Aile işletmeleri gelecek nesillere aktarılma niyeti ile kurulmaktadır. Aile bireyleri (örneğin çocuklar) işin içinde büyüyecekleri için "çekirdekten" yetişmiş olmakta (Ulukan, 1999: 30) ve dolayısıyla aile yapılan işte uzmanlık kazanmaktadır.

4.1.4. Aile şöhreti

Tanınmış aile adı işletmeye kredi bulma, girdi temini gibi kritik noktalarda avantaj sağlayabilmektedir. Ailenin piyasa ile kurduğu güçlü sosyal ilişkiler, gerektiğinde iş ile ilgili problemleri hızlı bir şekilde çözebilecek imkân sağlamaktadır (Akdoğan, 2007: 111).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

4.1.5. Finansal kaynak temininde kolaylık

Sermaye piyasasının tam olarak gelişmediği ülkelerde işletmelerin finansal kaynak bulması çok büyük bir problem arz eder. Fakat aile işletmeleri finansal sıkıntıya düştükleri anda dış kaynak bulmak yerine ortaklarından sermaye artırımı istemekte ve sorunu bu şekilde çözme yoluna gitmektedir (Ateş, 2005: 10).

4.1.6. Bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme

Her bir aile işletmesi bir girişimcilik örneğidir. Bu bağlamda aile işletmelerinin sahipleri, her ne kadar tüm mal varlığını bu işe yatırmış olsa da kendi kararlarını vermeyi ve başkaları için değil kendi hesaplarına çalışıyor olmayı bir üstünlük olarak görmektedir (Rosenblatt vd.,1985'den aktaran Ulukan,1999: 30).

4.1.7. İstikrar ve devamlılık

Aile işletmeleri değişime açık olmayan yapıları ile öne çıkar, bu nedenle yönetim stratejileri ve politikalar istikrarlı bir şekilde uygulanmaktadır. Eğer işletme hedeflerini doğru belirleyebilmişse, bu istikrar ve devamlılık özelliği iş dünyasında büyük bir avantaj sağlamaktadır (Akdoğan, 2007: 111).

4.1.8. Çatışmaların kontrolü

Aile işletmelerinde de diğer işletmelere benzer olarak çatışmalar gözlenir. Torun ve Ercan'a (2006: 39) göre duygusal ilişkiler temeline dayalı aile sistemi ile mantığa dayalı ilişkiler temeline dayalı işletme sistemini barından aile işletmelerinde, süreç ve ilişki çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen aile üyelerinin birlikte çalışmaktan dolayı mutlu olduğu, genç nesil ve kurucu nesil arasındaki tecrübe aktarımının işletmeyi de beslediği ve daha önemlisi çatışmaların bireyler arasında kırılma, gücenme gibi sonuçlara yol açtığı fakat ayrılık düşüncesinin akrabalık bağları sebebiyle en son tercih edilen seçenek olduğu ifade edilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

4.1.9. Hızlı kararlar alabilme

Yöneticilerin yaptığı en önemli iş karar verebilme yeteneğidir. Aile işletmelerinde üyeler sürekli birlikte oldukları için herhangi bir bürokrasi yaratılmadan hızlı kararlar alınabilmektedir (Akdoğan, 2007: 111).

4.2. Zayıf Yönler

Aile işletmeleri kendine has yapısı nedeniyle bir takım üstünlüklere sahip olmasının yanı sıra zayıf yönler olarak adlandırılabilecek olumsuz özelliklere sahiptir. Bu zayıf yönler iyi yönetilemezse aile işletmelerinin yok olmasına bile sebep olabilmektedirler. Aile işletmelerinin "yumuşak karnı" olarak ifade edebileceğimiz zayıf yönleri; nepotizm, aile bireyleri arasındaki rekabet, tutuculuk, merkeziyetçi yönetim ve rol çatışması olarak sıralanabilir:

4.2.1. Nepotizm (Akrabaları kayırma)

Aile işletmelerinin hata yaptığı en kritik nokta eleman seçimidir. Çoğu kilit pozisyona deneyim, beceri ve yeterliliğine bakılmaksızın akrabalar getirilir. İş ile ilgili bilgi sahibi olmayan birinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durum olabilmektedir. Bunun yanı sıra aileden gelen üyelere performansa bakılmaksızın yüksek ücretler verilmektedir. Bu durum da aile üyesi olmayan çalışanların motivasyon ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler (Ulukan, 1999: 31).

4.2.2. Aile bireyleri arasındaki rekabet

İkinci nesilin de işe dâhil olması ile bu tarz sorunlar sıkça gözlenmeye başlar. Özellikle varisler arası taht kavgaları görüş ayrılıklarının kişisel çatışmalara dönüşmesi ve ücret eşitsizliği gibi sorunlar aile içi uyuma gölge düşürebilecek boyutlara gelebilir (Akıngüç-Günver, 2002: 24).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

4.2.3. Tutuculuk

Günümüz işletmeleri için favori olgulardan biri olan "yenilik ve değişim", aile işletmeleri sahiplerince sıcak karşılanmaz. İşletme sahipleri genellikler kendi iş yapış biçimlerinin en iyisi olduğu kanaatindedir ve değişime son derece kapalıdırlar. Bu noktada da işletme içinde kuşak çatışmalarının yaşanması normaldir. Değişime direnç göstererek dinamik bir yapı sergileyemeyen aile işletmelerinin pazardaki rekabet gücü azalmaktadır (Akıngüç-Günver, 2002: 25).

4.2.4. Merkeziyetçi yönetim

Aile işletmelerinde otorite genellikle kurucu yani baba etrafında toplanır. Alınan kararlar büyük ölçüde babanın kararlarını yansıtmaktadır. Aile işletmesi kurucuları genellikle yetki devrine pek olumlu bakmadıkları için yeni nesilin işletme ile olan ilişkileri zayıflar ve işletme ile bütünleşme süreci aksaklığa uğrar (Ateş, 2005: 14).

4.2.5. Rol çatışması

Aile işletmelerinde çalışan aile üyelerinin işletme ve evdeki rolleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden yönetim kurulunda aynı masa etrafında oturup bir kararı tartışan bireyler, akşam evde yemek masası etrafında oturup muhabbet eden bireyler arasında rol çatışmasından kaynaklanan problemler doğabilmektedir. Örneğin işletmede çalışan çocuklar babanın evdeki şefkatli, sevecen ve ilgili "baba" rolünü işyerinde de devam ettirmesi beklentisiyle onun patron olarak verdiği kararları sorgulayabilmekte; sonuç olarak ise aile ve işletmedeki roller birbirinin içine girerek karışıklık yaratabilmektedir.

5. Aile İşletmelerinin Önemi

Türkiye ve dünya ekonomisinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturur. En yaygın olarak rastlanan bu işletmeler ülke ekonomisi için hatırı sayılır bir katma değer yaratırlar (Akdoğan, 2007: 105).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Dünya çapında gayri safi hâsılanın yılda %70 ile %90'ını aile işletmeleri yaratmaktadır. Fortune 500 listesinin yaklaşık %33,6'sı aile işletmelerinden oluşmakta ve kurucu aile ortalama olarak işletmede %18 gibi bir paya sahiptir. Bunun yanında dünyadaki en eski aile işletmesi Japonya'da kurulmuş olan ve şu an 46. nesil tarafından yönetilen "Houshi Onsen" adlı işletmedir. Küresel anlamda başarılı olmuş Ford Motor, Hilton, Marriott Corporation, Mars, Walmart (ABD); RedBull, Swarovski (Avusturya); Lego (Danimarka); L'oréal (Fransa); BMW, Henkel, Metro, Porsche (Almanya); Ferrero, FIAT (İtalya); Toyota (Japonya); H&M, IKEA (İsveç); Swatch (İsviçre) gibi işletmeler birer aile işletmesidir. Aşağıdaki Tablo 3'te ülkelere göre aile işletmeleri oranı yer almaktadır: [3]

Tablo 3. Ülkelere Göre Aile İşletmelerinin Oranı

Ülke	**Aile İşletmesi Oranı**
ABD	%80-%90
Türkiye	%90
Finlandiya	%90
Fransa	%83
Avusturya	%80
İsveç	%80
Almanya	%79
İtalya	%73

Kaynak: https://ffi.site-ym.com/?page=GlobalDataPoints'den uyarlanmıştır (Erişim Tarihi: 10.11.2012).

Türkiye'de de dünyada olduğu gibi -devletin kurduğu birkaç büyük işletme dışında- pek çok işletme aile işletmesidir. İşyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında aile işletmelerinin ülkemizin gerek ekonomik, gerek sosyal dokusunda önemli bir yer kapladığı görülmektedir (Akıngüç-Günver, 2004: 169-170). Ülkemizdeki en köklü aile işletmesi 1777 yılında kurulan Hacıbekir Şirketler Grubu'dur ve işletme dördüncü nesil tarafından yönetilmektedir (Koçel, 2012b: 31).

[3] https://ffi.site-ym.com/?page=GlobalDataPoints (Erişim Tarihi: 10.11.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

6. Aile İşletmelerinde Kültür

Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi o toplumda faaliyet gösteren örgütlerin de kendine has bir kültürü vardır (Akıncı-Vural ve Sohodol, 2005: 122). Örgüt (kurum) kültürü "örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür" şeklinde tanımlanmıştır (Becker, 1982'den aktaran Özkalp ve Kırel, 2010: 160). Aslında örgüt kültürü organizasyonun kimliğidir (Berberoğlu vd.,1998: 32).

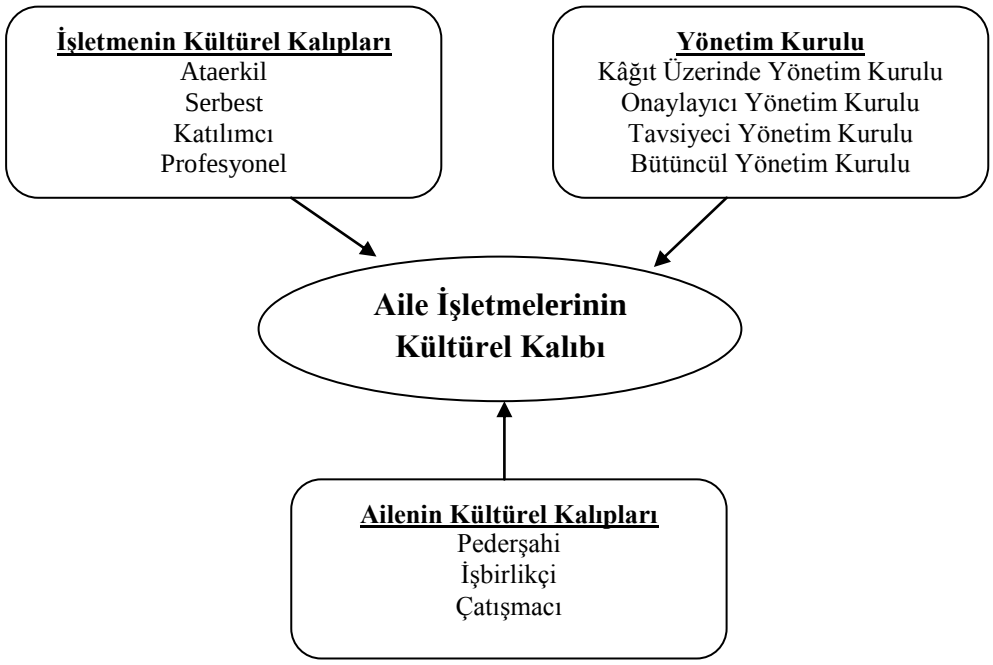
Örgüt kültürünün literatürde çok fazla incelenmiş olmasının altında fonksiyonlarının önemi yatmaktadır. Özkalp ve Kırel'e (2010: 173-174) göre örgüt kültürünün beş önemli fonksiyonu bulunmaktadır. Örgüt kültürü bir işletmeyi diğer işletmelerden ayırır, üyeleri için bir kimlik oluşturur, çalışanları daha fazla örgüte bağlar, üyeler arası dayanışmayı artırır ve son olarak üyelerin tutum ve davranışlarını biçimlendirici bir kontrol mekanizması olarak işlev yapar.

Özellikle küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet şartları; üretimden kaynaklanan üstünlüklerin gelişen teknoloji sayesinde anlamını yitirmesi ve işletmelerin en önemli rekabet aracının sahip oldukları insan kaynağı ve ondan türeyen örgüt kültürü olduğunu fark etmeleriyle birlikte örgüt kültürü işletmeler açısından daha önemli bir hale gelmiştir (Akıncı-Vural ve Sohodol, 2005: 122).

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ise, ailenin kültüründen yoğun bir şekilde etkilendiği için diğer işletmelerin kültür yapısından farklılık göstermektedir (Akıncı-Vural ve Sohodol, 2004: 328). Bunun yanı sıra yapılan çalışmalarda aile işletmelerinin kültürünün, aile kültürünün dışında yönetim kurulunun kültüründen de etkilendiği sonucuna varılmıştır. Bu sebeple tüm bu kültürel kalıpların incelenmesi gerekir (Ateş, 2005: 68).

Aile işletmelerinin kültürel kalıbının oluşmasına etki eden faktörler Şekil 3'te gösterilmiştir:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 3: Aile İşletmelerinde Kültürel Kalıplar

Kaynak: Dyer, 1986: 22'den aktaran Akıngüç-Günver, 2002: 16.

6.1. Aile İşletmelerinin Kültürel Kalıpları

Kilman ve Saxton'a göre işletmelerde 4 farklı kültürel kalıp vardır (1985'den aktaran Akıngüç-Günver, 2002: 12-13):

Ataerkil kültür: Bu tür işletmelerde çalışanlara güven duyulmaz. Aile geleneklerinin hüküm sürdüğü işletmede hiyerarşik bir yapı mevcuttur ve çalışanlar inisiyatif kullanamaz.

Serbest kültür: Ataerkil kültüre benzemekle birlikte, çalışanlarla aile üyeleri arasında yüksek düzeyde güven vardır. Kurucu ve aile üyesi tarafından belirlenen amaçlara ulaşmada izlenecek yol çalışanlara bırakılmıştır.

Katılımcı kültür: Aile işletmelerinde sıkça görülen bir yapı değildir. İşletme hakkında kararlar aile üyeleri tarafından değil çalışanlar tarafından verilir ve uygulanır.

Profesyonel kültür: İşletmede çalışan profesyonel yöneticiler de kurum kültürüne katkıda bulunur. Ödül ve kontrol sistemleri vardır, başarı ve motivasyona önem verilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

6.2. Ailenin Kültürel Kalıpları

Whiteside'a göre ailede 3 farklı kültürel kalıp gözlenir (1993'den aktaran Akıngüç-Günver, 2002: 14):

Pederşahi aile: Ailenin reisi ya da baba tek otoritedir. Tüm kararlar onun tarafından verilir.

İşbirlikçi aile: Aile reisi, eşi ve çocuklarına güvenir, karar verme sürecinde onların da görüşüne başvurur.

Çatışan aile: Bu ailede hedefler ortak değildir. Bireylerin istek ve arzuları çatışır. Aile üyelerinin birbirine güveni yoktur.

6.3. Yönetim Kurulunun Kültürel Kalıpları

Yönetim kurulunda yapı ve işleyiş sonucunda 4 farklı tip gözlemlenir (Akıngüç-Günver, 2002: 15):

Kâğıt üzerinde yönetim kurulu: Çoğunluğu aile üyelerinden oluşan kurul yasal zorunluluğu yerine getirmek için toplanır. Özellikle kurumsallaşamamış aile işletmelerinde sıkça gözlenir.

Onaylayıcı yönetim kurulu: Aile avukatı ve muhasebecisi gibi aile dışından kişilerin de katılımıyla oluşan bu kurulun sadece "tasdik" edici bir yapısı vardır.

Tavsiyeci yönetim kurulu: Aile dışından yöneticilerinde söz hakkı vardır. Kararlara etki edebilirler ve aile dışındaki hissedarları koruma görevi üstlenirler.

Bütüncül yönetim kurulu: Genellikle halka açılmış aile işletmelerinde gözlenen bu kurul düzenli olarak toplanır ve etkili kararlar alır. Aile üyelerinin yanı sıra uzman ve danışmanlar da kurulda görev almaktadır.

Görüldüğü gibi aile işletmesinin kültürü işletmenin kültürel kalıbı, ailenin kültürel kalıbı ve yönetim kurulunun kültürel kalıbının farklı kombinasyonları ile oluşmaktadır. Bu sebeple iyi bir lider ailenin ve işletmenin devamlılığını sağlamak için aile

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

işletmesinin kültürünü iyi anlamalı ve kültürden kaynaklanan fırsatları değerlendirmelidir (Dyer, 1988: 24).

7. Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

Aile işletmelerindeki sorunları daha iyi analiz edebilmek için kurallar, roller ve karşılıklı ilişkilerin daha iyi anlaşılması gerekir. Her ailenin kendine has ve sadece üyelerini bağlayan bir takım kuralları vardır. Örneğin bazı kurallar işletme sınırları içinde kullanıldığında çocuklar için utandırıcı olabilir. Bu sebeple işletme ve aile kurallarının birbirinden ayrılması gerekir. Öte yandan aile işletmesinin kurucularının karı-koca olduğu durumlarda işle ilgili bir konu tartışılırken, evdeki sorunlar da masaya yatırılabilir. İkili ilişkiler de bireylerin taşıdığı farklı rollerden kaynaklanmaktadır. Örneğin kız çocukları iş yerinde annesi ile çalışırken; işgören/çocuk ve patron/anne ikilemi yaşayabilir (Cole, 2000: 352). Bu problemin önüne geçebilmek için ev ve işteki rollerin ayırımını iyi yapmak gerekir.

Genç ve Karcıoğlu'na (2004: 24-26) göre aile işletmelerinin karşılaştıkları dokuz temel sorun vardır. Bunlar; kuşak çatışması (kurucunun geleneksel tutumları ve yeni nesilin daha modern kararlar almak istemesi), nüfus problemleri (yeni kuşakların da aile işletmesinde görev alması ile birlikte artan hissedar sayısı), rol çatışması (hem hissedar, hem de yönetici olmanın getirdiği güçlükler), işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı (değişime direnç gösterme), güç kavgası (yeni kuşak temsilciler arası yönetime gelme kavgaları), dedikodular (aile üyeleri arasındaki gizli çekişmeler), profesyonelleşememe (profesyonel yöneticilere karşı olumsuz tutum), yüksek iş gücü devir oranı (aile bireyleri ve çalışanlar arası eşitsizliklerden ötürü işi bırakma oranının yüksek olması) ve son olarak kurumsallaşamama olarak ifade edilmektedir.

Erdoğmuş'a (2004: 202) göre ise aile işletmelerinde planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yürütülmesinde yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği başlıca sorunları oluşturmaktadır.

Yapılan başka bir araştırmada aile işletmelerinin genel olarak karşılaştıkları sorunlar; aile üyelerinin profesyonel yönetim ve planlarına soğuk yaklaşımı, uygun bir kurumsal yönetim planının oluşturulmasında duygusallığın önüne geçilememesi, büyüyen ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

genişleyen aile üyeleri arasında, yatırıma daha az finansal kaynak ayrılması, işletmenin ve ailenin "nakit" ihtiyaçlarını sıralamada profesyonel düşünememe, aile üyeleri arasında netlik ve şeffaflığın sağlanamaması, öngörü sağlamada "sen-ben" çatışmalarının yaşanması, bir sonraki kuşağa devir için gerekli alt yapı hazırlıksızlığı, kardeşler arasındaki rekabet ve yeni lideri görmezden gelmek, kurum kültürü ve aile geleneklerinin birbirine girmesi, günübirlik iş yapma eğilimi ve geleceği planlamama, kazancın nasıl paylaşılacağının planlar arasında yer almaması şeklinde sıralanmıştır (Ada vd., 2004: 258-259).

Yukarıdaki çalışmalar da göz önünde bulundurularak aile işletmesinin kendine has sorunları iki başlık altında incelenebilir: Yönetsel sorunlar ve ailesel sorunlar.

7.1. Yönetsel Sorunlar

Yönetsel sorunlar genellikle önceki nesillerden kalma yönetim tarzı sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Yazılı kuralların olmayışı veya çok az oluşu bu sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Devretme sorunu ve veliaht seçimi, kurumsallaşma ve profesyonel yönetime karşı direnç gösterme, ücretlendirme ve iş yükünde dengesizlik, aile üyelerinin yönetsel becerilerindeki eksiklikler gibi sorunlar yönetim kaynaklı sorunlardır:

- *Devretme Sorunu ve Veliaht Seçimi:* Aile işletmeleri kurulduğu andan itibaren potansiyel bir devir problemi ile karşı karşıyadır. Kurucu, aile servetini yatırdığı işletmeyi gelecek kuşaklara bırakmak niyetindedir. ABD'de işletmeyi bir sonraki nesilin yöneteceğine olan inanç %87,8 oranındadır (MassMutual Financial Group/Raymond Institute, 2003a: 16). Buna rağmen, çoğu aile işletmesinde devir planı önceden yapılmaz. Bu yüzden birden çok varisin olduğu durumlarda ortaya çıkan "güç kavgaları" işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkiler (Ateş, 2005: 16).
- *Kurumsallaşma ve Profesyonel Yönetime Karşı Direnç Gösterme:* Kurumsallaşma ve profesyonelleşme kavramları birbirleri yerine kullanılıp sıkça karıştırılsa da ihtiva ettikleri anlam birbirinden farklıdır. Ulukan (1999: 98), kurumsallaşma kavramının; "örgütün farklı zaman ve mekânlarda benzer

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

tepkiler vermesi, yerleşmiş ilke ve politikalara göre hareket edilmesi ve tutarlı olunması" olarak algılandığını ifade etmektedir. Aile işletmelerinde uygulamalar genellikle, ataerkil bir yaklaşımla patron tarafından belirlendiği için işletmelerin bir kurum niteliği kazanma ihtimali azalmakta ve çoğu zaman imkânsız hale gelmektedir.

Öte yandan aile işletmelerinde genellikle aile dışından gelen üyelere güvensizlik duyulduğu ve değişim gereksiz görüldüğü için profesyonelleşmeye yönelik bir tutum söz konusudur. Aile işletmelerinde genel eğilim yönetim kadrolarına aile bireylerinin ve akrabaların getirilmesi yönündedir. Ancak aile bireylerinin ve akrabaların yetersiz kaldığı durumlarda işletmeye dışarıdan yönetici getirilmektedir.

- *Ücretlendirme ve İş yükünde Dengesizlikler:* Aile işletmelerinde aile üyeleri ve aileden olmayan çalışanlar arasında çıkabilecek çatışmaların önüne geçmek çok önemlidir. Özellikle aile dışından olan çalışanlar aile üyelerine iş yükü, ücretlendirme ve izin konusunda iltimas gösterildiğini düşünürlerse, örgüt içi güven ortamının sürdürülmesi mümkün olmayacaktır. Bu sebeple güven ortamının devamını sağlamak ve örgüt içi huzursuzluğun önüne geçebilmek için; aynı işi yapan, aynı sorumluluk ve deneyime sahip tüm çalışanlara aynı ücretlendirme politikasının benimsenmesi gerekmektedir (Levin-Levin,1995'den aktaran Ulukan, 1999: 91).

- *Aile Üyelerinin Yönetsel Becerilerindeki Eksiklikler:* Girişimci özellikleri ön planda olan aile işletmesi kurucularının eğitim düzeyleri genellikle yüksek değildir ve yönetim/işletmecilik alanında formel bir eğitim almamışlardır. Dolayısıyla kurucular, işletme yönetimini deneyimleme yoluyla öğrenmekte bu da çoğu zaman geri dönülemeyen hatalar yapmalarına sebep olmaktadır.

7.2. Ailesel Sorunlar

Aile bireyleri arasında sağlıklı olmayan ilişkiler sonucu aile işletmesini de etkileyebilecek çeşitli sorunlar gözlemlenir. Aile bireyleri arası rekabet-dedikodular ve kuşak çatışmaları gibi sorunlar ailesel sorunlardandır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- *Aile Bireyleri Arası Rekabet ve Dedikodular:* Özellikle devir planının yapılmadığı ve birden çok varisin olduğu durumlarda aile bireyleri arasında rekabet göze çarpmaktadır. Bunun yanında aile işletmesinde çalışmaya istekli birden çok varisin olduğu durumlarda özellikle ikinci kuşaktan sonraki aile işletmelerinde aile üyesi sayısı da arttığı için karışıklık daha belirgin hale gelmektedir. Bunun yanı sıra aile bireyleri arasında yapılan dedikodular işletmedeki kararları etkileyebilecek boyutlara kadar varabilmektedir.

- *Kuşak Çatışmaları:* Baba ya da anne tarafından kurulan işletmenin iş yapış biçimi de onlar tarafından belirlenir. İkinci kuşağın da aile işletmesine dâhil olduğu süreçte ise baba-oğul/kız; anne-oğul/kız arasında çatışmalar baş göstermeye başlar. Yeni nesil daha yenilikçi daha modern bir bakış açısına sahipken birinci nesilin geleneklere bağlı yapısı iki kuşak arasındaki uçurumu gözle görülür hale getirmektedir.

Ulukan'a (1999: 99-107) göre bu sorunların çözümü; devir planının yapılması, biçimsel aile toplantıları düzenlenmesi, aile ve işletme amaçlarının birbirinden ayrılması, özellikle zaman içinde büyüyen işletmelerin yeniden yapılandırılması ve aile işletmesinin örgütsel ve stratejik planlama organı olan aile konseyinin oluşturulması ile mümkün olacaktır.

Aile işletmeleri literatürü incelendiğinde ülkemizdeki aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunların çoğunun Batı'daki aile işletmelerinde de gözlendiği görülmektedir. Bu bağlamda aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunların evrensel olduğu söylenebilir. Fakat daha anlamlı ve geçerli analizlerin yapılabilmesi için Batı'dan alınan bu bilgilerin, ülkemizin içinde bulunduğu sosyo-kültürel ve ekonomik değerler perspektifi ile incelenmesi gerekmektedir (Baraz, 2010: 25).

8. Aile İşletmelerinde Devir

Aile işletmeleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ya ölür ya da süreklilik planı yaparak hayatta kalır (Akıngüç-Günver, 2006: 89). Bu bağlamda aile işletmeleri kurucular emekli olmaya hazırlanırken, birinci nesilden ikinci nesile iyi bir şekilde devredilemezse kapanma riski ile karşı karşıya gelmektedir (Cole, 2000: 351). Bu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

nedenle aile işletmelerinin sürekliliği açısından devir ve devirin planlanması büyük önem arz eder (Brockhaus, 2004: 165).

Ward'a göre devir; "işletmenin bir nesilden diğerine aktarılması" şeklinde tanımlanmıştır (1987'den aktaran Brockhaus, 2004: 165). Baraz'a (2010: 30-31) göre aile işletmelerinin sürekli olma sırrı üç şekilde açıklanabilir:

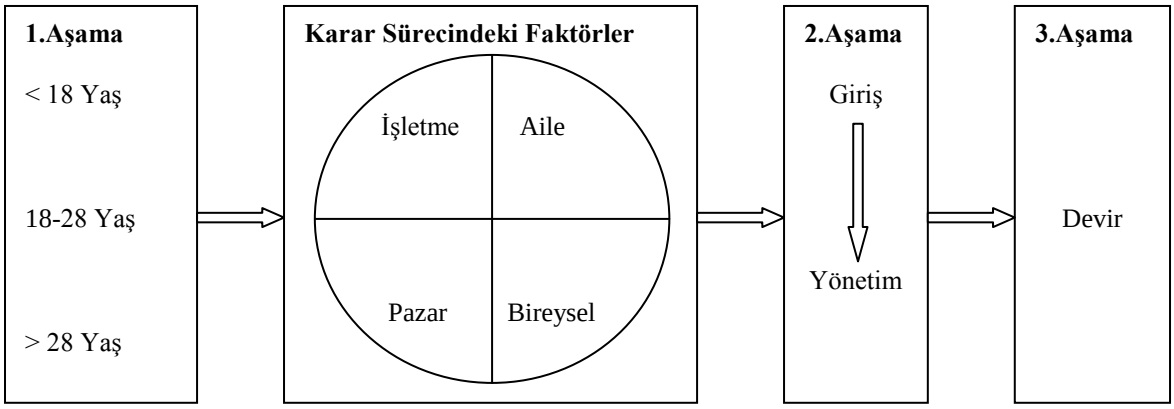
- Aile büyüğü hayattayken veliahtın belirlenmesi,
- Büyüme ile birlikte birbirinden farklı işletmeler kurulmuş ise her bir işletmenin çocuklar arasında paylaştırılması,
- İlgili çocuğa işletmenin bırakılıp geriye kalan varislere gayrimenkul verilmesi.

Literatürde aile işletmelerinde devir konusu, devirin planlanması, devirin zamanlaması, yeni nesilin ilgisi ve varisi kimin seçeceği gibi dört alt başlıkta incelenmiştir (Sharma vd.,1999: 9). İşletmelerde karşılaşılan genel eğilime göre, işin başındaki yöneticilerin çoğu planlamanın önemine inanırken; sağlıkları yerindeyken işletmenin devrine yönelik plan yapmamaktadır (Yalçın ve Günel, 2006: 85). Çoğu aile işletmesinde ise devir, yapılacağı güne kadar konuşulmaz ve bu konuda konuşmak kurucuya "saygısızlık" olarak addedilir (Yalçın ve Günel, 2006: 73).

Aile işletmelerinde devir çoğunlukla planlanmasa da yazılı olmayan bazı kurallar vardır. Buna göre ilk çocuk (promogeniture) veliaht olarak görülmektedir. Fakat burada bahsedilen ilk doğan çocuk kuralı sadece erkek çocuklara uygulanır. İlk çocuğun kız olması durumunda otomatikman daha küçük olan erkek çocuk veliaht olarak seçilmektedir (Dumas, 1989: 246). Aile erkek çocuk sahibi olmadığı durumlarda çoğu zaman işletmeyi satmayı kız çocuğa devretmeye tercih edebilmektedir. Öte yandan Brockhaus (2004: 168), günümüzde veliaht seçiminde yaş, cinsiyet ve doğum sırasının daha önemsiz hale geldiğini, varisin yetenekleri, eğitimi, finansal yönetim ve yönetim becerisi gibi daha objektif kriterlerin kullanıldığını ifade etmektedir.

Devirin daha sağlıklı gerçekleşebilmesi için varislerin aile işletmesi içine çekilmesi gerekmektedir. Stavraou, bu süreci Şekil 4'te gösterilen dört faktörlü bir model ile açıklar:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 4: Dört Faktörlü Model

Kaynak: Stavrou,1998: 136.

Aile işletmelerinde çocuklar 18 yaş öncesinde gönüllü olarak ya da yarı zamanlı çalışma ile işletmeye girmeye başlar. Fakat asıl çalışma kararı 18-28 yaş arasında dört ayrı faktörün etkileşimi sonucu alınır. Varisin becerileri, işe olan ilgisi, ailenin değerleri ile uyumluluğu ve pazardaki diğer iş olanakları; çocuğun, aile işletmesinde çalışıp-çalışmama kararını vermesinde etkili olmaktadır. Çocuk çalışma kararı verdikten sonra işletmede görev almaya başlar, yönetim kademesine yükselir ve son aşamada da şirketi devralır (Stavrou, 1998: 135-140).

Devir Süreci ve Cinsiyet Ayrımcılığı

Aile işletmelerinde nesiller boyu süreklilik için devir esnasında tüm potansiyel adayların cinsiyete bakılmaksızın objektif olarak değerlendirilmesi gerekir (Ward, 2010: 475). Buna rağmen aile işletmesinde devir sürecinde genellikle baskın "erkek" yapısı ile karşılaşılmaktadır. Bu sebeple devir süreci erkek olmayan tüm üyeleri (eş, kız çocuğu, gelin vb.) dışlayan bir yapı sergilemektedir (Ip ve Jacobs, 2006: 331). Genellikle kadın varislerin veliaht seçimi sırasında dışlanmasının cinsiyet kalıpyargıları ve damadı aile işletmesi dışında tutmak gibi çeşitli sebepleri vardır.

Ailedeki kadınlar (anne, eş, kız kardeş, kız çocuğu veya gelin) sadece, erkek adayın yetersiz olduğu, farklı bir alana yöneldiği ya da hiç erkek adayın bulunmadığı durumlarda veliaht olarak seçilir. Kadınların devir sürecinde ikinci plana itilmesinin temel nedeni; işte ve ailede kadın ve erkeğe atfedilen geleneksel cinsiyet rolleridir (Lee vd., 2006: 75; Tileylioğlu, 2006:15).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Wang (2010: 475), kız çocuklarının yönetimin devri esnasında göz ardı edilmesini makro (kadına yönelik sosyo-kültürel tutumlar) ve mikro (bireysel ve ailesel) faktörlere bağlamıştır. Kadın hem makro, hem de mikro faktörlerden kaynaklanan ayrımcılık sonucu "görünmez" kılınmıştır.

Kız çocukları evlendiğinde, damadın da işe ortak olması ihtimali nedeniyle veliaht olarak görülmez (Tileylioğlu, 2006: 15). Kets de Veries (1996: 26), özellikle evlilik sonucu damatların işe girmesi nedeniyle kadınların aile işletmesinin dışında tutulduğunu ifade etmiştir. Boşanma durumlarında damadın da aile işletmesinde hak iddia etmesi, zaten karmaşık olan ilişkileri daha içinden çıkılmaz bir hale getirebilmektedir.

Türkiye'nin batısındaki aile işletmelerinde yapılan çalışmada varis adayı olarak kız çocuklarının/kadınların nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır:

- Eskişehir'de yapılan bir çalışmaya göre birçok aile işletmesinde çocuk denildiğinde erkek çocukların anlaşıldığını, kız çocuklarının ancak 3. kuşağa gelindiğinde işletmede kendilerine yer bulabildiklerini ve birçok köklü aile işletmesinde hala kız çocuklarının görünmez olduğunu ifade etmektedir (Baraz, 2010: 30).

- Kütahya'da yapılan bir araştırmaya göre örneklemde yer alan işletmelerin yaklaşık %10,52'sinde kız çocuklar yönetime katılırken, %89,47'sinde erkek çocuklar ve damatlar işletme yönetiminde bulunmaktadır (Özler ve Şahin, 2010: 46).

- Afyon'da faaliyet gösteren aile işletmelerinde yapılan araştırmaya göre özellikle kurumsallaşmayan işletmelerde cinsiyet temelli bir ayrımcılık olduğu ve ataerkil yapının güçlü olduğu işletmelerde erkek çocuklarına daha fazla güvenildiği gözlenmiştir (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006: 385-386).

- Batı Akdeniz Bölgesi'nde yapılan işletmenin bir kuşaktan diğer kuşağa nasıl aktarıldığının araştırıldığı bir çalışmada varis seçiminde potansiyel adaylar arasında cinsiyet ayrımı yapıldığı gözlenmiştir. Örneklemin yalnızca %40'ında kız çocuklarına görev verilmişken; kız çocuklarının potansiyel bir devir alıcı olarak görülmediği göze çarpmaktadır (Başer, 2010: 100-101). Öte yandan

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İstanbul'da yapılan bir araştırmaya göre gözlenenin tam aksi bir tablo ortaya çıkmıştır. Variste aranan en önemli özellikler dürüstlük, işe bağlılık ve sadakat iken cinsiyet ve doğum sırası en önemsiz iki özellik olarak bulunmuştur (Dikmen vd., 2006: 171).

- Gürol'a (2006: 451-452) göre aile işletmelerinde kadına karşı negatif cinsiyet ayrımcılığı yapılmasında dört unsur etkili olmaktadır. Buna göre işletmenin büyüklüğü, işletmenin kuruluş yeri (kırsal kesim veya kent), işletme sahibi ve aile bireylerinin eğitim-kültür durumu ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektör kadına yönelik negatif cinsiyet ayrımcılığı yapılmasında etkilidir. Öte yandan kız çocuğun baskın karaktere sahip olması, ailedeki erkek çocukların yönetimi devralmaktaki isteksizliği veya ailede erkek çocuk bulunmaması halinde kadınlar yönetimde de etkin olarak yer almaktadır.

- Ada ve Kelgökmen'in (2006: 520) İzmir'de yaptıkları çalışmaya göre aile işletmeleri yöneticilerinin %42,3'ü işletmeyi erkek çocuğuna devretmeyi düşünürken sadece %23,1'i kız çocuğuna devretmeyi düşünmektedir. Katılımcıların çoğu kadınların da erkekler kadar iyi birer yönetici olabileceğini düşündüklerini ifade etmelerine rağmen gelecekte işletmeyi kız çocuğuna devretmeyi düşünür müsünüz sorusuna olumsuz yanıt verenlerin oranı %17 iken, kararsız kalanların oranı %34'tür. Bu durum da kız çocuklarına yönetsel anlamda ne kadar az yer verildiğinin bir göstergesidir.

- Güzel ve Cömert'in (2006: 141-142) Marmaris'te faaliyet gösteren aile işletmelerinde yaptığı çeşitli kademelerde çalışan kadınlar ile yürüttükleri çalışmada; kadınların %54,5'i bekâr ve %63,6'sının da çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Bunun yanında kadınların %54,6'sı kadın olmanın kariyerlerini etkilemediğini düşünmektedir.

Bu çalışmalara bakıldığında kurucu yöneticilerin işletmede cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını ifade etmelerine rağmen -zorlayıcı bir durum olmadığı takdirde- genellikle işletmeyi erkek çocuklarına devrettikleri (Curimbaba, 2002: 250), işletmelerin geleneksel/ataerkil bir yapı gösterdiği, işletmelerde çalışan kadınların büyük oranın bekâr olduğu veya evli olanların çocuk sahibi olmadığı ve son olarak

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

köklü aile işletmelerinde, özellikle üçüncü nesilden sonra kadınların yönetimde daha etkin rol aldığı görülmektedir.

Öte yandan ABD'deki durum ülkemize göre daha iyi bir tabloya işaret etmektedir. Uzun yıllardır geleneksel cinsiyet rolleri sebebiyle aile işletmesi dışında tutulan kadınlar, eğitim fırsatlarının daha iyi olması, erkek rakipleriyle yarışabilecek beceriler kazanmaları gibi sebeplerle iş dünyasında kendilerini daha fazla göstermeye başlamışlardır. ABD'de farklı sektörlerden 1143 aile işletmesi ile yapılan bir çalışmada işletmelerin %10'un başında bir CEO olduğu %34'ünün ise bir sonraki CEO'sunun kadın olacağı belirlenmiştir. Bu işletmelerin %52,4'ünde en az 1; %10,3'ünde ise 2 tane aile üyesi tam zamanlı kadın çalışan bulunmaktadır (MassMutual Financial Group/Raymond Institute, 2003b: 2).

9. Aile İşletmelerinde Kadın Yönetici ve Çalışanların Durumu

Yapılan birçok çalışmada erkek kurucular ve varisler üzerinde durulmaktadır. Aile işletmelerinde kız çocukların ya da eşlerin aile işletmesindeki konumu uzunca bir süre göz ardı edilmiş ve özellikle ABD'de 1980'lerden sonra incelenmeye başlanmıştır (Dumas, 1989; Cole, 1997). Ülkemizde ise yapılan araştırmaların çoğu kadın işgücü (Özer ve Biçerli, 2003-2004; Adak, 2007; Doğrul, 2008; Yıldırım ve Doğrul, 2008), cinsiyetçi ayrımcılık (Kardam ve Toksöz, 2004; Dinçkol, 2005; Parlaktuna, 2010), kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu (Acuner, 2003; Öğüt, 2005; Özen-Kutanis ve Alpaslan, 2006; Anafarta vd., 2008) üzerine yoğunlaşmışken; aile işletmelerindeki kadının durumu (Güzel ve Cömert, 2006; Karayarmuk ve Köseoğlu, 2006; Gürol, 2006; Ada ve Kelgökmen, 2006; Başer, 2010; Karataş-Özkan vd., 2011; Özkara ve Kızıldağ, 2012; Başer, 2012) yeni yeni ilgi görmeye başlayan bir konu olarak dikkat çekmektedir.

İlgili literatüre göre kadının aile işletmesine girişi üç farklı şekilde olmaktadır. Buna göre kadın; devir sırasında veliaht olarak seçilme, eşiyle birlikte girişimcilik rolünü paylaşıp eş girişimci (copreneur) olarak yer alma ya da eşinin/babasının vefatı sonucu miras yoluyla işletmenin başına geçme şeklinde işletmede yer almaktadır (Karataş-Özkan vd., 2011: 206).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aile işletmesi için değerli bir kaynak olan kadınların potansiyeli genellikle göz ardı edilmektedir. Salganicoff (1990: 130-135), aile işletmelerindeki kadınların işletmeyi mekanik yapıdan kurtararak "insanileştirdiğini" ifade eder. Kadınlar; hem aileye, hem de işletmeye bağlıdır ve işletmede çalışan bireylerin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. Olaylar karşısındaki esnek olmaları, taşıdıkları karakter ve yetenekleriyle işletmeler için önemli bir kaynak teşkil etmektedir.

Buna rağmen aile işletmeleri -yaşadığımız toplumun bir parçası olarak- (Dumas, 1989) toplumda kadının karşılaştığı sorunların benzerlerinin gözlenebileceği mikro bir yapı sergilemektedir. Kadınlar üniversite mezunu, deneyimli ve hatta geçmişte yöneticilik yapmış olmalarına rağmen genellikle aile işletmesinin başına geçebilecek potansiyelde görülmemektedir. Aile işletmesinde görev aldıktan sonra bile formel olarak işletmede çalıştığı göz ardı edilmekte ve çalışma hayatının "geçici" bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir (Dumas, 1992: 46).

Iannarelli (1992'den aktaran Jimenez-Martinez, 2009: 59) aile işletmelerindeki kadınları üç kategoride inceler:

- Aile işletmesi ile ilgilenen ve yönetici pozisyonuna gelenler,
- Görünmez kadınlar (ne kadar çok çalışırsa çalışsın emeği gözükmeyenler),
- İşletmede çalışan fakat farklı nedenlerle yönetici pozisyonuna gelemeyenler.

Jaffe'ye (1991: 152) göre eşlerin ortak olduğu aile işletmelerinde kadın ve erkek rolleri arasındaki fark daha azdır. Bu tarz işletmelerde eşler genellikler aynı düzeyde eğitim ve tecrübeye sahiptir ve yönetimi paylaşmaktadır. Yani bu işletmelerde kadın da erkek kadar aktiftir. Öte yandan Rowe ve Hong'a (2001: 1) göre eşlerin birlikte kurdukları aile işletmelerinde iç ve dış paydaşlar tarafından erkek "işin sahibi" olarak görülmeye devam etmekte, fakat kadın ne kadar çok görev alırsa alsın yine arka planda kalmaktadır.

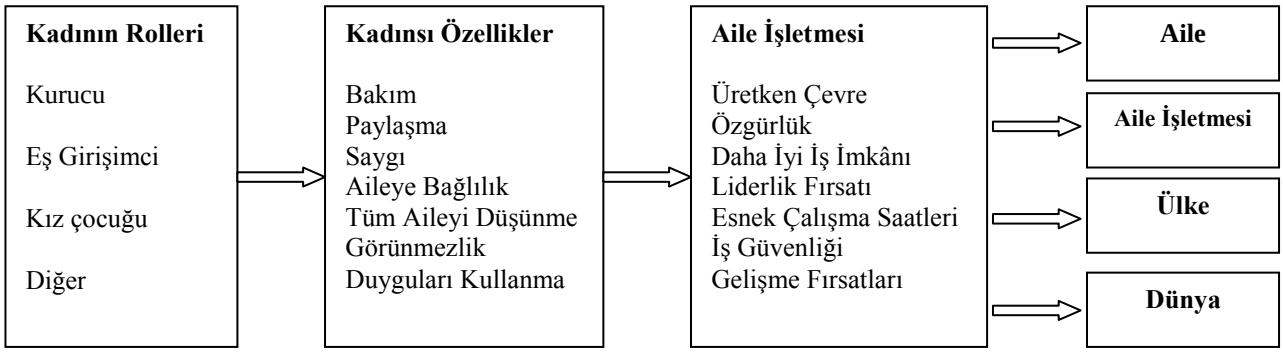
Çoğu aile işletmesinde anne, eş, kız çocukları ve gelinler herhangi bir unvan ya da maaşı olmadan işletmeye katkıda bulunmaya devam etmektedir (Lyman vd., 1985: 47). Kadınlar ücretli olarak veya herhangi bir ücret gözetmeksizin ailenin iyiliği için çalışmaktadırlar. Bazı kadınlar ise eş zamanlı olarak hem başka bir işletmede çalışırken,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

hem ev işleri ile ilgilenmekte hem de aile işletmesinde görev almaktadır. Yönetici olarak çalışmaları durumunda ise işletmeyi yönetmekte başarılı olduklarını sadece aile üyelerine değil, özelikle çalışanlara ve aileden olmayan yöneticilere de kanıtlamak zorunda kalmaktadırlar (Vera ve Dean, 2005: 329).

Bunların yanında kadının toplumdaki "annelik" rolünü (Jimenez-Martinez, 2009: 55) sürdürmesi yani babası, eşi ve kardeşi ile ilgilenmesi ve işletme içinde barış ve huzuru sağlayıcı rol üstlenmesi beklenmektedir (Dumas, 1989: 295). Yani kadının "chief emotional officer-duygu yöneticisi" olması istenmektedir (Salganicoff, 1990; Jaffe, 1991: 37). Kadının işletme içinde hem ailedeki rolünü hem de iş kadını rolünü sürdürmesi istenmekte bu da kadının rol çatışması yaşamasına sebep olmaktadır (Dumas, 1992: 47; Cole, 1997: 3). Bunun yanı sıra kadının diğer işletmelerde çalışmaktansa çeşitli avantajlarından ötürü aile işletmelerinde çalışmayı tercih ettiği de bilinmektedir.

Folker literatürde kadınlar ve aile işletmeleri ile ilgili anlatılanları bir model ile özetlemiştir (Şekil 5):



Şekil 5. Aile İşletmelerindeki Kadınların Karakterleri ve Etkileri Kavramsal Modeli

Kaynak: Folker, 2008: 158

Aslında kadınlar aile işletmesinde çalışmasa da işletmeyi devralacak yeni nesilin yetiştirilmesi işi onlardadır. Yeni nesilin işletme ile kuracağı bağda, baba kadar görünür olmasa da, annenin büyük bir rolü vardır (Ward, 2004: 46).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Aile İşletmelerinde Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Üstünlükler ve Güçlükler

Kadınlar aile işletmelerinde görev aldıklarında çeşitli üstünlükler ve güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Jimenez-Martinez'e (2009: 54) göre görünmez olma, duygusal liderlik, varis seçiminde "ilk doğan kuralı" gibi sıralanan kadınların karşılaştıkları güçlükler ve profesyonel kariyer ve aile işletmesinin başına geçmek gibi aile işletmesinde olmanın sağladığı üstünlükler vardır.

Aile işletmesinde çalışan kadın yöneticiler, sürekli aile bireyleri ile birlikte oldukları için diğer (profesyonel) kadın yöneticilere göre daha fazla rol çatışması yaşamaktadır. Çocuk bakımı, kariyer gelişimlerini geri plana itmelerine sebep olmakta ve uzun çalışma saatleri yüzünden kendi kişisel gelişimlerine daha az vakit ayırabilmektedir. Kadınlar çoğu zaman kurucunun yönetim tarzıyla karşılatırılmakta ve aynı vizyonu paylaşmama durumunda ise aile ile ters düşebilmektedir (Vera ve Dean, 2005: 333). Bunun yanında aile işletmesinde çalışıyor olmanın sağladığı çeşitli üstünlükler de vardır. Bunlar esnek çalışma saatleri, iş güvenliği, daha başarılı bir kariyer imkânı, tatmin edici ücretler (Cromie ve O'Sullivan, 1999: 83-85), aile geleneğini sürdürmenin gururu, rahat çalışma ortamı, ortak amaçlar doğrultusunda çalışma, sadık müşteriler, aile ile daha uzun vakit geçirme imkânı,aile değerlerinin paylaşılması (Vera ve Dean, 2005: 333) ve erkek yoğun çalışan sektörlerde çalışabilmek olarak sıralanabilir (Curimbaba, 2002: 242).

Özetle aile işletmelerinde kadınların karşı karşıya kaldığı güçlüklerin başında rol çatışması ve rol belirsizliği gelmektedir. Çoğu kadın görev tanımı olmadan çalışmaktadır. Bunun sonucu hem kendileri hem de emekleri "görünmez" olmakta ve iş tanımları açık olmadığı için stres yaşamaktadır (Dumas, 1992: 47).

Her ne kadar her biri birer iş kadını olsa da babalar onları hala "küçük kız çocukları" olarak görme eğilimindedir. Kadın kendisinden beklenen ailevi rol ile iş rolü arasında kalmaktadır (Cole, 1997:3). Bundan dolayı "kız çocuğu" ve "iş kadını" olmak arasında rol çatışması yaşamaktadır (Dumas, 1992: 47). Salganicoff'a (1990: 133) göre ise rol çatışmalarının nedeni aileden gelen ikili mesajlardır. Örneğin bir yandan baba kızına "kendini tamamen işine ver" derken, diğer yandan torun istemekte; bir yandan "otoriter

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ve bağımsız bir iş kadını gibi davran" derken öte yandan "ailene bağlı ol" gibi birbiriyle çelişen mesajlar verebilmektedir.

Türkiye'de yapılan araştırmaya göre kadınların aile işletmesini tercih etme sebepleri arasında kariyer gelişimi, baba ya da büyükbabanın rol model/mentor olarak görülmesi, veliaht olarak tayin edilme, bağımsızlık ve esneklik olduğu görülmüştür. Bunun yanında kadınlar karşılaştıkları güçlükleri; rollerinden kaynaklanan sorumluluklar, iş ve aile hayatının birbirinden ayrılmaması, aile ve işte yaşanan rol çatışmaları, görünmez olma, kadın olmalarından ötürü çalışanlar ve iş arkadaşları tarafından kabul görmeme olarak sıralamaktadır (Karataş-Özkan vd., 2011: 211).

Günümüzde kadınların "cam tavan" sendromuna maruz kalma sebepleri arasında sayılan mentor eksikliği Dumas'a (1989: 303) göre aile işletmelerinde gözlenmez. Çünkü kız çocuğu, babasını rol model olarak almakta ve mentor-öğrenci ilişkisi içinde işi öğrenmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de aile işletmeleri toplumun bir parçası olarak çoğu zaman ataerkil bir yapı sergilemektedir. Kadınlar genellikle işletme içinde yardımcı ve aile bireyleri arasında gerilimi azaltıcı, ara bulucu roller sergilemektedir. Günümüzde ise, kadınların kendini iş hayatında daha fazla göstermeye başlamasıyla, aile işletmelerinde biçimsel olarak çalışan kadın oranı da artmaktadır. Böylece kız çocukları (anne, eş ve gelinler), aile işletmesinde kendine yer bulmaya, kariyer basamaklarını hızla tırmanarak aile işletmesinin yönetimini devralmaya başlamıştır. İstihdam edilen kadın sayısı artmasına rağmen, halen kadınlar kendilerini hem aile fertlerine, hem çalışanlara, hem de ortaklara ispat etmek zorunda kalmaktadır. Sırf kadın olduğu için yeterli bilgi, tecrübe ve beceriden yoksun olduğu düşünülerek; kriz anları dışında işletme içinde kritik pozisyonlara gelememektedir. Bunların yanı sıra, çoğu zaman aile içindeki dengeyi (kardeşler arası huzur, baba-erkek kardeş ilişkisi, anne-baba ilişkisi vb.) bozacağı düşüncesiyle anne tarafından desteklenmemekte (pamuk prenses sendromu) ve hatta işletmeye girişleri engellenmektedir (Dumas, 1989: 232).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

10. Ülkemizdeki Kıdemli Aile İşletmeleri

Ülkemizdeki aile işletmelerini iki kategoride inceleyebiliriz. Cumhuriyet'ten önce kurulmuş olup hala faaliyet gösteren aile işletmeleri ve Cumhuriyet'ten sonra kurulmuş olan aile işletmeleri. İstanbul Kültür Üniversitesi'nin Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin yayınladığı listelere göre derlenen en kıdemli 10 aile işletmesi Tablo 5'te gösterilmiştir.[4]

Tablo 4. 1923'den Önce Kurulmuş Kıdemli Aile İşletmeleri

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Ürünleri	Yönetimde Bulunan Nesil
Hacı Bekir Şirketler Grubu	1777	İstanbul-Bahçekapı	Lokum, şekerleme, draje vb.	4.Nesil
Şekerci Cafer Erol	1807	İstanbul-Eminönü	Şeker ve tatlı	3. ve 4.Nesil
Gökçen Grup	1858	Bursa	Plastik hammadde ve yarı ürünler	-
İskender	1860	Bursa	İskender Kebap	3.Nesil
Erbak-Uludağ Meşrubat ve Gıda	1870'ler	Bursa	Gazoz, kola, maden suyu	3.Nesil ve 4.Nesil
Karaköy Güllüoğlu	1871	Gaziantep	Türk tatlıları	5.Nesil
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	İstanbul	Türk kahvesi, filtre kahve, espresso	3.Nesil
Sabuncakis	1874	İstanbul	Doğal çiçek	3.Nesil
Tanınmış Helvacı	1875	Eskişehir	Helva	5.Nesil
Erden Gıda Sanayi ve Ticaret	1878	Eskişehir	Diyabetik ürünler, şekerleme, çikolata	3.Nesil

Kaynak: http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/Agmer/AGMER_Kidemli_Aile_Isletmeleri_02.pdf 'den derlenmiştir (Erişim Tarihi: 30.07.2012).

Tablo 4'e göre 1923 yılından önce kurulan aile işletmelerinden en kıdemlisi İstanbul'da kurulan Hacı Bekir Şirketler Grubu bugün dördüncü nesilin yönetiminde hayatına devam etmektedir ve Cumhuriyet öncesinde kurulan başarılı aile işletmelerinin yönetimi beşinci nesile kadar devrettiği görülmektedir.

Cumhuriyet'in ilanından sonra kurulan kıdemli aile işletmeleri Tablo 5'de gösterilmiştir:

[4] http://www.iku.edu.tr/TR/426-2/2-1-2013-605-4/Kidemli-Aile-Isletmeleri (Erişim Tarihi: 30.07.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 5. 1924-1945 Yılları Arasında Kurulan Kıdemli İşletmeler

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Ürünleri	Yönetimde Bulunan Nesil
Hatemoğlu	1924	Kayseri	Erkek hazır giyim ve konfeksiyon	3.Nesil
Başbörekçi	1924	Eskişehir	Börek, baklava vb.	2. ve 3.Nesil
Rahmi Yılmaz	1924	Eskişehir	Manifatura, mefruşat ve tekstil	2. ve 3.Nesil
İmamoğlu Sucukları	1925	Kayseri	Et ve et ürünleri	3.Nesil
Sabancı Holding	1925	Adana	Sanayi ve ticaret	2. ve 3.Nesil
Yasin Çakır Un	1925	Eskişehir	Un ve kepek	4.Nesil
Karakedi Bozacısı	1925	Eskişehir	Boza ve limonata	4.Nesil
Doluca Şarapcılık	1926	İstanbul-Galata	Şarap, kadeh, fıçı vb.	2. ve 3.Nesil
Koç Holding	1926	Ankara	Holding	3.Nesil
Zeyneller Ev Tekstil	1926	Eskişehir	Ev tekstil ürünleri	3.Nesil

Kaynak: http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/Agmer/AGMER_Kidemli_Aile_Isletmeleri_02.pdf 'den derlenmiştir.(Erişim Tarihi: 30.07.2012).

1924'den sonra kurulan başarılı aile işletmeleri yönetimi 4. kuşağa kadar devredilmiştir. Listede yer alan 118 kıdemli aile işletmesinin kurucuları arasında kadın bulunan tek işletme Gökçen Grup'tur. Bunun dışında halen yönetimde olan nesilde kadın oranı %16 civarındadır.

Listeler incelendiğinde işletmelerin çoğunun küçük ve orta büyüklükte olup, gıda ve hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bunun yanında bu işletmeler uzun yıllar ayakta kalmasını sağlayan çeşitli özellikleri taşımaktadırlar. Kıdemli aile işletmeleri, günümüzde çeşitli yaklaşım ve teorilerin söylediklerini, henüz bilinmediği dönemlerden bugüne uygulayarak, başarıyla varlıklarını devam ettirmektedirler. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Koçel, 2012b: 34-35):

- Başarılı rekabet stratejileri,
- SWOT analizi yapma,
- Müşteri memnuniyetini sağlama, ürettikleri kaliteli ürünlerle tanınma,
- Adaptasyon yeteneklerinin güçlü olması,
- Çatışma yönetimi uygumla,
- Yaşama gücü (survival power),
- Öz yeteneğe (core competence) sahip olma,
- İç ve dış çevre koşullarına uyum sağlama.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İkinci Bölüm

Toplumsal Cinsiyet Rolleri, Kalıpyargılar ve Kadın Yöneticiler

1. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Toplumun en küçük birimi olan aile kurumunda; kadının ev işlerini yapma, ailevi problemleri çözme ve aile bireyleri arasındaki huzuru sağlama; erkeğin ise para kazanma ve ev dışında çalışma konularında doğuştan yetenekli olduğu düşünülmekte ve evin geçiminden tamamen erkek sorumlu tutulmaktadır. Aile içindeki bu iş bölümü sadece biyolojik farklılıklardan değil, toplumun bu cinsiyetlere yüklediği rollerden kaynaklanmaktadır. Genellikle her iki cinsin de bu görevleri öğrenebileceği gerçeği göz ardı edilirken; kadın ev içine, erkek ise kamusal alana hapsedilmektedir. Bu tabloyu daha açık bir şekilde analiz edebilmek için; toplumun kadına ve erkeğe biçtiği rolleri yani toplumsal cinsiyet kavramını incelemek gerekmektedir.

Bireyin biyolojik olarak kadın ve erkek olarak farklılaşması cinsiyet olarak tanımlanmaktadır (Başak, 2010: 29). Cinsiyet (sex) terimi; kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ifade ederken, insanlar arasında ikili bir sınıflama yapmaktadır. Bebekler doğduklarında (ve hatta gelişen teknolojiler sayesinde henüz doğmadan) üreme organlarına bakılarak biyolojik bir kategorinin üyesi olmaktadır (Dökmen, 2011: 19-21).

Biyolojik özellikler baz alınarak yapılan cinsiyet ayrımının yanında incelenmesi gereken toplumsal cinsiyet (gender) kavramı; 1970'lerin sonu 1980'lerin başında popüler hale gelmiştir. Feminist yaklaşıma göre toplumsal cinsiyet, "kadın ve erkeğin biyolojik farklılaşmasına kültürler tarafından yüklenen anlamlar ve değerler ya da kadınlar ve erkekler için toplumsal olarak oluşturulmuş roller, öğrenilmiş davranış ve beklentiler" olarak tanımlanır (Başak, 2010: 29-30).

Bhasin'e göre, "her toplum erkek ve kadını farklı nitelikleri, davranış modelleri, sorumlulukları, hakları ve beklentileri olan eril ve dişile yavaş yavaş dönüştürür. Biyolojik cinsiyetten farklı olarak erkeklerin ve kadınların toplumsal cinsiyet kimlikleri;

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

psikolojik, tarihsel ve kültürel olarak oluşturulmuştur" (Bhasin, 2003'den aktaran Başak, 2010: 29).

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

2. Toplumsal Cinsiyet Rolleri (Cinsiyet Rolleri)

Rol terimi; "etimolojik kökeninde tiyatro oyuncularının sözlerinin yazıldığı parşömen veya ruloya gönderme yapar ve günlük dilde işlev (annenin çocuklarının eğitimindeki işlevi), yer (bir kişinin belirli bir işte önemli bir yere sahip olması) ve maske (samimi olmayan birinin rol yapması) anlamında kullanılır (Bilgin, 2007: 313).

Sosyal psikolojide ise rol; "sosyal statüsü ile ilişkili olarak bir kişiden beklenen davranışlar bütünü" anlamında kullanılır (Bilgin, 2007: 313).

İnsanoğlu hayatı boyunca farklı farklı roller sergiler (Dökmen, 2010: 28). Birey doğduğu andan itibaren rolleri ile tanışmaya başlar ve bu roller farklı ortamlarda farklı şekillere bürünür. Örneğin; yaşadığı ailede, ailenin biricik kızı/oğlu iken; kız/erkek arkadaşının yanında sevgili rolüne, evlendiğinde karı/koca rolüne ve çocuğu olduğu zaman ise anne/baba rolüne bürünecektir.

Kişiden sergilemesi beklenen bu roller bulunulan ortama ya da bireyin sahip olduğu statüye göre çeşitlilik gösterirken; çalışma yaşamında rol kavramı genellikle kişinin yapmak zorunda olduğu iş ya da görevlerini ifade eder. Nitekim literatürde çok çeşitli rol ayrımlarına rastlanılır, bunlardan biri de cinsiyet rolleridir (Bilgin, 2007: 313).

Dökmen'e (2010: 29) göre kadın ve erkeklere verilen roller; toplumsal cinsiyet rolleri olarak bilinir; "kadın ve erkeklerin toplumun yazdığı senaryoya bağlı kalarak rollerini oynamaları beklenir".

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Literatürde sıklıkla kullanılan toplumsal cinsiyet rolleri (ya da kısaca cinsiyet rolleri) kavramı kadın ve erkek arasındaki benzerlikten çok farklılıkları açıklamak için kullanılmaktadır (Powell, 1991: 22).

Bem'in yaklaşımına göre insanlar cinsiyet rolleri bakımından dört kategoriye ayrılırlar. Kimi bireyler geleneksel olarak uygun bulunan cinsiyet rolünü benimserler, böylece kadınsı kadınlar ve erkeksi erkekler ortaya çıkar; kimi bireyler kendilerine geleneksel olarak uygun bulunan cinsiyet rolünün tam tersini benimserler, böylece kadınsı erkek ve erkeksi kadınlar ortaya çıkar. Öte yandan bazı bireyler geleneksel olarak hem kendilerine hem de karşı cinse uygun görülen cinsiyet rolünü benimserler; hem kadınsı hem erkeksi yani androjen özellikler gösteren bireyler ortaya çıkar. Son olarak da kimi bireylerin iki cins özelliğini de düşük düzeyde benimsediği ve böylece ne erkeksi ne kadınsı özellik göstermediği yani belirsiz cinsiyet rolü sergilediği gözlemiştir (Bem, 1984'den aktaran Dökmen, 2010: 22). Yani kısaca;

- Kadınsı özellikleri daha çok, erkeksi özellikleri daha az taşıyanlar "kadınsı";
- Erkeksi özellikleri daha çok, kadınsı özellikleri daha az taşıyanlar "erkeksi";
- Hem kadınsı hem de erkeksi özellikleri taşıyanlar "androjen";
- Ne kadınsı ne de erkeksi özellikleri taşıyanlar ise "belirsiz"

cinsiyet rolüne sahip olarak sınıflandırılmıştır (Bem, 1984'den aktaran Çıtak, 2008: 16).

Cinsiyet ile ilgili roller toplumsallaşmanın bir boyutu olan kişilik ve benlik gelişimi sırasında öğrenilir (Kağıtçıbaşı, 1999: 326). Daha sonra yine toplumsallaşma süreci esnasında; aile, akranlar, okul ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla da pekiştirilir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 16).

Daha çok sosyolojide kullanılan bir terim olan toplumsallaşma (sosyalleşme) karmaşık bir yapıdır. İnsan içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve kültürel koşulların; etrafındaki insanların ve çevresinde gerçekleşen olayların etkisi altındadır. Bu etkiler altındaki insan yavrusunun toplumun bir üyesi haline gelme sürecine toplumsallaşma denir (Kağıtçıbaşı, 1999: 325-326).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Toplumsallaşma sürecinde değerler, inançlar ve imgeler kuşaktan kuşağa aktarılır ve böylece kadınla erkeğe uygun olan davranışlar zaman içinde belirlenir ve insanların yaşantılarını etkiler (Tan, 1979: 181).

Toplumsal cinsiyet rollerinin kazanıldığı en önemli alanlardan biri ailedir. Daha sonraki süreçte çocuk sosyalleştiği tüm ortamlarda (okul, mahalle, kitle iletişim araçları vb.) bu kalıpları öğrenmeye ve pekiştirmeye devam eder (Günindi-Ersöz, 1999: 28; Kuzgun ve Sevim, 2004: 16). Özetle, toplumsal cinsiyet kalıpları ailede öğrenilmeye başlar, eğitim ortamı, sosyal çevre ve medya vasıtasıyla da pekiştirilir.

Cinsiyet rolleri ile yakından ilişkili olan kavramlardan biri de tutumlardır. Bireyler sahip oldukları, bir başka deyişle sosyal alanda oynadıkları roller sebebi ile çeşitli tutumlar geliştirmektedir. Birey bu tutumlara sahip olarak doğmaz; aynen cinsiyet rollerinde olduğu gibi sosyal yaşamda gözlem, deneyim ve öğrenme yoluyla belli tutumları sergilemeye başlar.

3. Tutumlar

Sosyal psikolojinin temel kavramlarından biri olan tutumlar; bireyin, yaşamının her alanında davranışları vasıtasıyla gözlemlenebilmektedir. Sürekli belli bir markayı satın alma, belli bir partiye oy verme, hiç tanımadığı milliyetten insanlara karşı nefret ya da sevgi duyma, ihtiyacı olduğu halde karısının ya da kızının çalışmasına izin vermeme gibi çeşitli davranışların arkadasında olumlu ya da olumsuz tutumlar yatmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999: 101-102).

Tutum kavramı birçok sosyal psikolog tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan birine göre tutum, "bireyin belirli bir sosyal objeye karşı tepkisini dinamik bir tarzda etkileyen, bireyin deneyimlerine göre örgütlenmiş ve davranış hazırlığı niteliğindeki zihinsel ve nöropsikolojik bir durum" olarak ifade edilmektedir (Allport, 1954'den aktaran Bilgin, 2007: 369-370).

Odabaşı ve Barış'a (2007: 157) göre tutum; "kişinin nesne, konu ya da ortamlara yönelik olumlu ya da olumsuz bir biçimde tepkide bulunma eğilimidir".

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bilgin'e (2007: 399) göre tutum, "belirli bir sosyal obje konusuna bireylerde mevcut olan ve bilişsel, duygusal ve davranışsal yanlar taşıyan gizil (potansiyel) eğilimleri" ifade etmektedir.

Kabul gören bir diğer tanıma göre tutum, "bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir" (Smith, 1968'den aktaran Kağıtçıbaşı, 1999: 101-102). Burada sözü geçen psikolojik obje birey ile ilişkili olan ve olumluluk ya da olumsuzluk derecesine göre kişinin üzerinde bir yargıda bulunduğu bir simge, bir kişi, bir slogan ya da bir düşünce biçimi olabilmektedir (Hoşgörür, 1997'den aktaran Çelik, 2008: 15).

Tutumu oluşturan üç faktör; duygu, düşünce ve davranışlardır (Rosenberg & Havland, 1960'dan aktaran Kağıtçıbaşı, 1999: 104). Bu üç faktöre bakılarak bireyin tutumlarının ne kadar zayıf ya da ne kadar güçlü olduğuna karar verilebilmektedir. Tutum gözlemlenemeyen bir olgu iken davranışa dönüştüğünde gözlemlenebilir bir hal almaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999: 104-109).

3.1. Tutumların Oluşması

Kağıtçıbaşı'na (1999: 19-121) göre tutumlar doğuştan gelmez doğrudan deneyim, taklit ve sosyal öğrenme, şartlanma, pekiştirme ve son olarak kitle iletişim araçları ile sonradan öğrenilmektedir:

- *Doğrudan deneyim:* Kişinin obje ile birebir deneyim yaşaması yoluyla oluşan tutumlardır. Örneğin hayatında ilk kez kola içen bir bireyin kolaya karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum bu şekilde açıklanmaktadır.
- *Şartlanma:* On bir aylık Albert adındaki bir bebekle yapılan deney tutumun şartlanma yoluyla nasıl oluştuğunu anlatır. Albert, fare ile aynı yere konulur. İlk başta fareye karşı hiçbir korku duymayan bebek fareye dokunmaya ve onunla oynamaya çalışır. Daha sonra Albert, fareye her yaklaştığında deney odasına yüksek bir ses verilir. Tekrarlanan bu durum sonucunda Albert fareden ve hatta tüm tüylü yumuşak nesnelerden korkmaya başlar (Watson ve Rayner, 1920'den aktaran Kağıtçıbaşı, 1999: 119).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- *Taklit ve sosyal öğrenme:* Sahip olunan çoğu tutum çevredeki insanların (aile bireyler, arkadaşlar vb.) taklit edilmesiyle öğrenilmektedir.
- *Pekiştirme:* Sahip olunan tutumlar ödül yolu ile pekiştirildiğinde gelecekte de aynı tutum sürdürülmeye devam edilir. Örneğin, topluluk önünde fikrini söyleyip onaylanan kişi gelecekte de aynı fikirleri savunmaya devam edecektir.
- *Kitle iletişim araçları:* Aile ve arkadaş çevresi dışında sıklıkla maruz kalınan kitle iletişim araçları da insanların tutumlarını belirlemektedir. Özellikle televizyonda izlenilen programlar ve reklamlar yeni tutum oluşumuna veya var olan tutumların pekiştirilmesine sebep olmaktadır (Dökmen, 2010: 133).

3.2. Tutumların Kalıplaşması (Kalıpyargılar)

İnsanların neden kalıpyargılara sahip oldukları psikologlar tarafından 1920'li yıllardan beri araştırılmaktadır (Hinton, 2010: 3). Kalıpyargı (stereotype) terimi "etimolojik olarak stereos (katı) ve typos (nitelik, tip) sözcüklerinden" oluşmaktadır (Bilgin, 2007: 369).

Lippmann, kalıpyargıları tanımlarken; dünyadaki olaylar ve insanlar hakkında sahip olduğumuz "kafamızdaki -basitleştirilmiş- imajlar" deyimini kullanmıştır. Yazar'a göre bu imajlar insanlar tarafından "yapılmış/inşa edilmiş" veya kültürleri tarafından "belirlenmiş"tir (Lippmann, 1922'den aktaran Hinton: 2000: 3).

Kunda'ya göre "kalıpyargılar, bir gruba ilişkin bilgi, inanç ve beklentileri içeren bilişsel yapılar" olarak ifade edilmektedir (Kunda, 1999'dan aktaran Dökmen, 1999: 31).

Bilgin'e (2007: 369) göre kalıpyargılar, bir bireyi ve grubu tanımlamak için kullanılan "basitleştirilmiş betimsel kategorilerdir". Sosyal birer varlık olan insanların; bir birey, grup ya da topluluk hakkında basitleştirilmiş, yaygın inanışları sayesinde ortaya çıkmış ve farklılıkları dikkate almayan "temellendirilmemiş kanaatleri" vardır.

Kalıpyargılar bireyin çevresini daha kolay anlamlandırmasına yarayan, belirli bir grup hakkında sahip olunan bilgilerin özetidir ve az bilinen bir grup hakkında çevreden duyulan ya da bir şekilde maruz kalınan bilgilerin bir araya getirilmesi ile oluşmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999: 124). Örneğin; izlediği filmler sayesinde bir kişi tüm Amerikalıların

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

obez olduğu, Almanların dakik ve Japonların çalışkan olduğu kalıpyargısına sahip olmakta, öte yandan özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra Avrupa ya da Amerika'da yaşayan bir genç tüm Müslümanların terörist olduğu kalıpyargısını taşıyabilmektedir. Örneklerde de görüldüğü gibi tüm kalıpyargıların gerçeği yansıtması beklenemez.

Kalıpyargılar gruplara yönelik de olabilmektedir. Bu gruplar sıklıkla; yaş, cinsiyet, meslek ve azınlık grupları olarak gözlenir. Kalıpyargılar özellikle önyargıları korumaları ve beslemeleriyle ön plana çıkmakta ve sonuç olarak ayrımcılığa zemin hazırlamaktadır (Bilgin, 2007: 369-370).

Kalıpyargıların Özellikleri

Kalıpyargılar çeşitli özellikler taşımaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999: 130-133):

1. Kalıpyargılar genellikle küçük yaşta şekillenmeye başlar.
2. Kalıpyargılar bir durum hakkındaki gerçeği yansıtmaz. Kişinin o durum hakkında o anda -ve yerine yeni bir bilgi konulana kadar geçen süredeki- tutumunu yansıtır.
3. Çoğu zaman akılcı değil duygusal bir yönü vardır.
4. Zaman içinde kolay kolay değişmez, durağandırlar.
5. Kalıpyargıların gelişmesinde "politik, tarihsel, ekonomik ve kültürel" etkenler yer alır.

4. Kadına Yönelik Cinsiyet Rolleri ve Kalıpyargılar

Toplumsal cinsiyet rolleri terimi, cinsiyet kalıpyargılarını ya da toplumun belirlediği cinsiyet farklılıklarını yansıtmak üzere kullanılan bir şemsiye gibidir (Dökmen, 2010: 29). Bu bağlamda kadına yönelik kalıpyargılar ve kadının cinsiyet rolleri kompleks bir yapı sergilemektedir. Kadın ve erkek geleneksel cinsiyet rollerine bağlı olarak kendilerine yönelik cinsiyetçi kalıpyargılarla karşılaşmaktadır.

Cinsiyete yönelik kalıpyargılar tipik bir kadın ve tipik bir erkeğin nasıl olması gerektiğini tanımlamak için kullanılır (Dökmen, 2010: 102).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bebek doğduğu andan itibaren başlayan toplumsallaşma pratiğinde ilk olarak kadın ve erkek arasındaki farkı öğrenmekte (Günindi-Ersöz, 1999: 32) ve hatta kız çocuğu ve erkek çocuğu olarak birbirine tamamen zıt kodlarla yetiştirilmektedir. Böylece toplumsallaşma süreci; kız ve erkek çocuklarda cinsine özgü davranış kalıplarının ve değerlerinin öğrenildiği/ pratik edildiği, bütünüyle cinsiyetçi iletilerle bezeli olarak gerçekleşmektedir (Gümüşoğlu, 2004: 13).

Her toplumun kadına ve erkeğe biçtiği cinsiyet rolleri farklı olmasına rağmen, tüm toplumlarda kadın daha paylaşımcı; erkek ise daha bağımsız kabul edilmektedir. Uzun yıllar boyunca kadın, özellikle iş yaşamında başarıyı elde edebilmek için erkek gibi davranmak zorunda bırakılmıştır. Ama doğru olan kadının ve erkeğin kendi kişilik özelliklerini yitirmeden, birbirlerinden öğrendikleri bir organizasyon ve hatta bir toplumdur. Aslında toplumsal olarak kadına ve erkeğe atfedilen birçok özellik sonradan da öğrenilebilmektedir. Örneğin, erkek daha paylaşımcı ve iletişime daha açık olmayı; kadın ise daha mücadeleci olmayı öğrenebilmektedir (Barutçigil, 2002: 19-24).

Toplumlar; kadının doğduğu andan itibaren ev işlerini yapma yeteneğine sahip olmadığını, kadının da bu işleri zaman içinde öğrendiğini göz ardı ederek; çocuk, yaşlı bakımı ve ev işleri gibi ilgi gerektiren işleri kadına atfetmiştir. Erkek ise yemek yapmayı, evde ev işleri ile meşgul olmayı çok sevse dahi toplum tarafından dışlanmamak ve "erkeksilik" rolünü devam ettirmek için tüm bu işlerden uzakta durmaktadır. Bu sorumlulukların kadına bu kadar yakıştırılıyor olmasının ve geçmişten günümüze değişmemesinin altında ise kadının bu durumu içselleştirmiş olması da yatmaktadır (Günindi-Ersöz, 1999: 16-17).

Oyuncaklar, hobiler, ders kitapları toplum tarafından arzu edilen kadını ve erkeği inşa eder (Günindi-Ersöz, 1999: 32). Çoğu zaman medya aracılığıyla da pekiştirilen toplumsal cinsiyet kalıplarına ders kitaplarında da rastlamak mümkündür. Gümüşoğlu (1998: 101-111) yaptığı çalışmada 1928-1998 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı'nın onayladığı 1125 ders kitabında kız ve erkek çocuğun yer alış biçimini incelemiştir. Kitaplarda aile içi iş bölümüne göz atıldığında, Cumhuriyet'in ilk yıllarında aile içinde dayanışma ve ev işlerinde birbirine sürekli yardım eden anne-baba figürü yer alırken, 1950 sonrası kitaplarda cinsiyetçi bir iş bölümü yani kadın ve erkeğin aile içindeki görevlerinin kesin sınırlarla ayrıldığı görülmüştür. 1950'lerden sonraki iş

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

bölümüne bakıldığında anne, ev işleriyle uğraşırken; babanın görevi ise "ailenin geçimini sağlamak" olarak gösterilmiştir. Sonuç olarak ders kitaplarında çoğunlukla kadınlara yaratıcılık ve nitelik gerektirmeyen ev içi hizmetler uygun görülürken, "yaratma" etkinliği tamamıyla erkeğe atfedilmiştir. Böylece erkek, uygarlığı yaratan, kadın ise neslin sürmesini sağlayan unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Aslında toplumun cinsiyet rollerine ilişkin kadın ve erkekten beklentileri, bireyler üzerinde aynı şekilde baskı yaratmaktadır (Günindi-Ersöz, 1999: 30). Erkek her zaman güçlü, rasyonel ve atılgan gözükmek zorunda kalmakta toplum içinde kendisini sınırlandırılmış hissetmektedir. Her ne yaşarsa yaşasın öfke dışındaki duygularını ifade etmesi/yaşaması uygun görülmemektedir (Dökmen, 2010: 192). Gözardı edilen gerçek ise her iki cinsiyetin de çeşitli kalıplara sokulmaya çalışarak bireylere zarar verme noktasına geldiğidir. Toplum tarafından kabul gören kadın "kadınsı kadın"; erkek ise "erkeksi erkek"tir. Kız çocuğu, "erkeksi" faaliyetlerden (futbol, atari vb.), erkek çocuğu ise "kadınsı" faaliyetlerden (yemek yapmak, evcilik oynamak vb.) uzak durması gerektiğini öğrenir (Dökmen, 2010: 223) ve bu yöndeki becerilerini geliştirme olanağı bulamaz. Bu sebeple de potansiyel olarak sahip olduğu bazı yeteneklerinden yoksun olarak büyür ve ölür. Her iki cins de toplumsal cinsiyet kalıplarından kaynaklanan sorunlara maruz kalmasına rağmen; kadının maruz kaldığı cinsiyetçi ayrımcılık kadını; erkeğin gölgesinde, toplumun ikincil bir parçası durumuna sürüklediği için sakıncalı bir durum olarak ortaya çıkmakta ve üzerine çok sayıda araştırma yapılmaktadır.

Yukarıda aktarılan araştırmalara göre (Gümüşoğlu, 1998; Günindi-Ersöz, 1999; Barutçigil, 2002; Dökmen, 2010) kadın;

- İyi bir annedir.
- Çocuk, yaşlı bakımı ve ev işleri onun sorumluluğundadır.
- Duygusaldır; hırs, rekabet ve mantık gibi niteliklerden yoksundur.
- Ayrıntılara önem verir.
- Yalnızca niteliksiz işlerde başarılı olur.
- Geleneksel rolünün devamı niteliğindeki işlerde çalışmalıdır.
- Rasyonel kararlar alamaz.
- Başarılı olabilmek için hem iş hem de ev yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirmelidir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Artık daha fazla sayıda kadının ders kitaplarında "çalışan birey" olarak anlatılması; kız ve erkek çocuklara ait bilgi, fotoğraf ve resimlerde niceliksel açıdan eşitlik sağlanmaya çalışılması gibi değişmelere karşın, toplumsal yaşamda erkeği etken, kadını edilgen olarak tanımlayan örneklerin, hem metinlerde hem de görsel anlatılarda hâlâ yer aldığı gözlemlenmektedir (TÜSİAD, 2008: 72). Sonuç olarak toplumsal yaşamda aile, eğitim, iş yaşamı, iş yerindeki yöneticilikle ilgili veya ilgili olamayan tüm işler cinsiyet rollerinden etkilenmektedir (Powell, 1991: 22).

5. Çalışma Hayatında Kadının Durumu

Çalışma hayatı kadın iş gücü açısından değerlendirildiğinde çalışma hayatı birçok sorunu bünyesinde barındırmaktadır (Öğüt, 2006: 56). Sanayi devrimi öncesinde de üretim hayatında görev alan kadın, sanayi devrimi ile birlikte "ücretli" olarak çalışmaya başlamıştır. Kadın çalışma yaşamına girmesiyle birlikte vaktinin oldukça büyük bir kısmını ev dışında geçirmeye başlamıştır. Bu durum sonucunda geçmişte vaktinin çoğunu ev içinde geçiren kadının geleneksel rollerinde değişme olması beklenmektedir. Buna rağmen kadının geleneksel cinsiyet rolünde büyük bir değişiklik olmamıştır (Günindi-Ersöz, 1999: 1-3).

Ülkemizde toplam nüfusun kadın-erkek oranına bakıldığında aradaki farkın çok az olduğu görülmektedir. Buna rağmen kadın işgücü-kadın istihdamı ve kadın işsizliği ile erkek işgücü-erkek istihdamı ve erkek işsizliği rakamları arasında büyük bir uçurum bulunmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] verilerine göre toplam nüfus-işgücü-istihdam ve işsizlik değişkenlerinin yıllara göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir:

Tablo 6. Cinsiyete Göre İş Gücü Durumu (Bin Kişi)

	İşgücü		**İstihdam**		**İşsiz**		**Toplam Nüfus**	
	Kadın	***Erkek***	***Kadın***	***Erkek***	***Kadın***	***Erkek***	***Kadın***	***Erkek***
1980	6 927 936	12 284 257	6 813 509	11 708 813	114 427	575 444	22 041 595	22 695 362
1985	7 647 265	13 932 731	7 492 733	13 064 053	154 532	868 678	24 992 483	25 671 975
1990	8 653 041	16 073 560	8 408 414	14 973 479	244 627	1 100 081	27 865 988	28 607 047
2000	10 164 540	18 379 819	9 429 736	16 567 405	734 804	1 812 414	33 457 192	34 346 735

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri (2012) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=39 (Erişim Tarihi: 18 Nisan 2012)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 7'ye göre istihdam rakamları hem kadın hem erkek için yıllara göre yükselmekle birlikte kadın ve erkek arasındaki sayısal farkın azalmadığı görülmektedir. Kadın 1980'lerden 2000'li yıllara gelindiğinde de ikincil iş gücü olarak görülmeye devam etmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nden [ILO] alınan verilere göre 2001 ile 2008 yılları arasında kadın ve erkek istihdam sayıları Tablo 7'de verilmiştir:

Tablo 7. 1985-2008 yılları Kadın ve Erkek İstihdam Rakamları (Bin Kişi)

	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Kadın	138	119	114	122	150	157	157	183
Erkek	1594	1636	1732	1737	2012	1869	1678	1677

Kaynak: ILO, Employment - 2A Employment, general level (Thousands) http://laborsta.ilo.org/default.html (Erişim Tarihi: 15.06.2012).

Her ne kadar çalışma hayatında kadının varlığı artsa da karşılaşılan çeşitli sorunlar devam etmektedir. Yayınlanan bir raporda kadın işgücünün karakteristiği; statü, sektör ve ücret değişkenlerine bakılarak yapılan analizlere göre açıklanmıştır. Rapora göre kadın erkekle aynı işi yapsa dahi; daha az ücretle çalıştırılmakta ve bu durum "kadın işi" olarak adlandırılan mesleklerde de geçerliliğini korumaktadır. Ev işlerinin sorumluluğu daha çok kadının üzerindedir ve yüksek oranda enformel işlerde istihdam edilen kadın, yasal hakları yerine getirilmeden çalışmak zorunda bırakılmaktadır (ILO, 2003: 6-7).

6. Kadının Çalışma Hayatında Karşılaştığı Güçlükler ve Kariyer Tercihleri

Kadın ve erkeğin çalışma hayatında karşılaştığı tablo birbirinden farklılık göstermektedir. Kadının erkekten geride kalma sebebini farklı araştırmacılar farklı şekillerde açıklamaya çalışmıştır. Yıldız'a (1998: 272) göre ücretli kadın emeğinin bugünkü özelliklerinin ortaya çıkışında; "tarihsel, ekonomik, sosyal, kültürel ve ideolojik" faktörler birbirleriyle kenetlenmiştir.

Powell'a (1991: 86-87) göre kadının çalışmasını etkileyen ekonomi dışı iki tür faktör vardır: kişisel ve durumsal faktörler. Kadının yaşı, ırkı, eğitimi ve karakter yapısı kişisel faktörler içinde değerlendirilmektedir. Durumsal faktörler ise özellikle evli kadınları ilgilendiren çocuk sahibi olma ve eşin çalışması/geliri/tutumu gibi maddelerden

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

oluşmaktadır. Örneğin erkeğin eşinin çalışmasına olan tutumu ne kadar olumluysa kadının çalışma ihtimali o kadar yüksektir.

Bildirici ve Anafarta (2001: 66-70) yaptıkları çalışmada, kadın işgücünün çalışma yaşamında karşılaştıkları yedi temel sorun olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar "kadınların istihdam alanlarının geleneksel cinsiyet rolleriyle sınırlı olması ve geleneksel işlerde yoğunlaşmaları, cinsiyet ayrımcılığı, sosyal güvenlik haklarından yoksunluk, enformel sektörlerde düşük ücretle çalıştırılma, terfi ettirilmeme ve yasalar" ile ilgili sorunlardır. Günümüzde yasalarla ilgili sorunların birçoğu yapılan düzenlemelerle çözülmeye başlanmıştır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü [KSGM], 2011: 3-11). Örneğin, ülkemizde çalışma hayatını düzenleyen Yeni İş Kanunu'nda 2003 yılında yapılan düzenlemeler ile çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliğinin sağlanması yönünde önemli gelişmeler kaydedilmiştir. İş Kanunu'nda;

> "işverenin biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamayacağı, aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştıramayacağı, cinsiyet, medeni hal ve aile yükümlülükleri, hamilelik ve doğumun iş akdinin feshi için geçerli sebep oluşturamayacağı"

hükümleri yer almasına (KSGM, 2008: 19) rağmen sosyolojik ve psikolojik yönleri içinde barındıran cinsiyet temelli sorunların çözümü çok kolay olmamakta ve vakit almaktadır.

Kuzgun ve Sevim'e (2004: 18) göre kadının çalışmasına etki eden faktörler eğitim eksikliği, kocanın yaklaşımı, çocuk bakımı ve ev işleridir.

Doğrul'a (2008: 272) göre kadının işgücüne katılımını etkileyen faktörler eğitim düzeyi, ekonomik durum, çocuk sayısı ve çocuğun yaşıdır.

Literatürdeki bilgilerin ışığında kadının çalışma hayatında karşılaştığı güçlükler: mesleki cinsiyet ayırımcılığı, evlilik ve doğum, çocuk/yaşlı bakımı ve ev işleri, ücret eşitsizliği ve eğitim olarak 5 başlık altında incelenecektir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

6.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımcılığı

Türkiye'de çalışma hayatında toplumsal cinsiyet temelli bir ayrışma görülmektedir. Çocukken oyun ve oyuncakları farklılaşan kız ve erkek çocukların büyüdüklerinde ise, çalıştıkları işler ayrılmaktadır (Günindi-Ersöz, 1999: 32). Yıllara göre istihdam verilerine göre; çalışan kadınların sayısı gün geçtikçe artmasına rağmen, kadınlar geleneksel rollerini sürdürebilecekleri ve aile sorumluluklarını aksatmayacak işleri tercih ettikleri görülmektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 16).

Kadınlar genellikle bilgi birikimi gerektirmeyen, hafif sanayi dalındaki işlerde uğraşırken; yönetim, bilgi, sermaye ve teknoloji ile ilgili alanlarda daha çok erkekler istihdam edilmektedir. Genel olarak kadınlar; bakım, hizmet, yardımcılığa dayalı işlerde karar verici olarak değil, başkalarının aldığı kararı uygulayıcı olarak çalışmaktadırlar (Yıldız, 1998: 271).

Günindi-Ersöz'e (1999: 32) göre kadına uygun görülen meslekler (sınıf öğretmenliği, hemşirelik, sekreterlik, çocuk doktorluğu vb.) geleneksel rollerinin bir uzantısı gibidir. Bu işlere ek olarak dokuma, dikiş, yiyecek üretimi el emeği yoğun olan sektörlerde yoğun olarak kadınların çalıştıkları görülmektedir (Yıldız, 1998: 272).

Seçilmiş Meslekler İstatistiklerine (TÜİK, 2011) göre Cumhuriyet Savcısı, hâkim, profesör, üst düzey yönetici, büyükelçi ve rektör olarak çalışan kadın ve erkeklerin, 2000-2011 yılı karşılaştırmalı sayıları Tablo 8'de verilmiştir. Buna göre her iki cinsiyette de, 2011 yılına gelindiğinde cinsiyet içi sayılar artmasına rağmen; bu mesleklerde çalışan kadın sayıları erkeklere oranla çok düşük düzeyde seyretmektedir.

Tablo 8. Mesleklere Göre Kadın-Erkek Sayıları

	Cumhuriyet Savcısı	**Hâkim**	**Profesör**	**Üst Düzey Yönetici**	**Büyükelçi**	**Rektör**
Kadın						
2000	100	2599	2181	-	8	-
2011	370	2558	4288	409	23	9
Erkek						
2000	2776	3973	6623	-	166	-
2011	4073	5046	11241	2604	170	153

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Meslekler İstatistikleri (2011) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?altid=41 (Erişim tarihi:20.06.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Daha önceki çalışmalarda bahsedilen kadın işi-erkek işi ayırımını ILO'nun yayınladığı istatistiklerde de gözlemlemek mümkündür (Tablo 9):

Tablo 9. Yıllara ve Cinsiyete Göre Aktif Nüfusun Sektörlere Dağılımı (%)

Yıl-Cinsiyet / Sektör	1970		1980		1990		2002		2008	
	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K
Tarım. avcılık, balıkçılık, ormancılık	33,27	34,39	27,84	32,12	24,49	24,84	13,03	12,42	13,18	11,66
Madencilik ve taş ocakları	0,71	0,03	0,71	0,01	1,10	0,03	0,41	0,02	0,55	0,01
İmalat	6,60	1,92	9,03	1,64	11,30	2,36	10,86	3,00	16,86	4,10
Elektrik, gaz, su	0,09	0,01	0,17	0,01	0,13	0,02	0,36	0,02	0,42	0,03
İnşaat	2,79	0,06	4,10	0,03	5,29	0,08	3,43	0,08	5,94	0,21
Toptancılık, perakendecilik, restoran ve otelcilik	4,27	0,18	5,58	0,27	10,10	0,76	13,06	13,87	14,00	3,70
Ulaşım ve iletişim	2,27	0,11	2,73	0,14	3,86	0,22	3,44	0,23	4,97	0,43
Finans, sigortacılık, emlakçılık ve hizmetler	0,76	0,21	1,18	0,41	1,70	0,54	1,86	0,71	4,17	1,61
Sosyal, kişisel hizmetler, eğitim ve savunma	9,10	1,20	11,16	1,94	10,79	2,40	10,82	3,29	9,15	4,62
Diğer sektörler	1,69	0,36	0,72	0,23	-	-	6,74	2,36	3,05	1,33

Kaynak: ILO, Economically active population - Economically active population, by industry and status in employment (Thousands)'dan uyarlanmıştır. http://laborsta.ilo.org/STP/guest (Erişim Tarihi: 15.06.2012)

Tabloya göre 1970'li yıllardan 2008'li yıllara doğru gelindiğinde; tarım, avcılık, balıkçılık ve ormancılık sektöründe istihdamın azaldığı ve sosyal, kişisel hizmetler, eğitim ve savunma sektöründe istihdamın arttığı görülmektedir. Öte yandan hiçbir sektörde kadınlar erkeklere oranla daha yoğun olarak istihdam edilmemektedir. Buna rağmen kadınların en yoğun çalıştıkları sektör yıllara göre de farklılık göstermeksizin tarım, avcılık, balıkçılık ve ormancılık sektörü olurken; ikinci sırayı hizmet sektörü ve üçüncü sırayı imalat sektörü almaktadır.

6.2. Evlilik, Doğum, Çocuk ve Yaşlı Bakımı

Kadınların son çalıştıkları iş yerlerinden ayrılmalarının temel sebebi nişanlanma/evlenme (Bildirici ve Anafarta, 2001: 67) ve doğum/çocuk yetiştirmek (Wirth, 2004: 49) olarak gösterilmiştir Kadınların evlendikleri zaman işten ayrılmalarının iki sebebi vardır. Bunlardan ilki eşlerinin çalışmalarını istememesi; ikincisi ise ev işleri ve çalışma hayatı çatışması yaşayan kadının iki durumu dengelemekte güçlük çekmesidir. Toplumdaki genel kanıya göre erkek aile reisidir ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ailenin geçiminden sorumlu olduğu için kadının kazancı "aile bütçesine katkı" yapıcı özellikte görülmektedir (Yıldız, 1998: 272). Bu bağlamda evlenen kadının erkek himayesine girerek işi bırakması normal karşılanmalıdır.

Öte yandan işletmeler de, işe alırken genellikle evli erkek, bekâr kadın ya da bekâr erkeği; evli bir kadına tercih etmektedirler (Powell, 1991: 93). Tablo 10'da erkeklerin yıllara göre istihdam oranı verilerine bakıldığında 2011 yılında en yüksek payı %72,8 ile evli erkekler alırken; kadınlarda en yüksek payı %39,8 ile boşanmış kadınlar almaktadır. Evli kadınların istihdam oranı yıllara göre artsa da; grup içinde eşi ölenler, kadınlardan sonra en düşük kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 10. Medeni Duruma Göre İstihdam Oranı (%)

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
KADIN								
Hiç Evlenmedi	26,0	26,7	27,5	27,6	28,2	27,6	28,3	29,1
Evli	20,5	20,0	20,2	20,3	20,9	22,1	24,2	26,1
Boşandı	32,0	33,8	32,9	32,9	34,2	34,2	37,5	39,8
Eşi öldü	8,6	8,7	8,3	7,7	8,2	8,4	8,6	9,5
ERKEK								
Hiç Evlenmedi	44,0	45,9	46,2	46,6	46,8	44,8	47,0	50,4
Evli	71,9	71,7	71,2	70,6	70,3	68,7	70,7	72,8
Boşandı	58,6	55,1	52,5	55,2	55,2	53,1	58,3	58,4
Eşi öldü	22,8	21,1	19,2	19,9	18,4	18,6	17,6	20,0

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri (2012). http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=41 (Erişim Tarihi:20.06.2012)

Genel kanı evli kadınların daha fazla izin kullanacağı (işe devamsızlık) ve iş devir hızının yüksek olacağı yönündedir. Bu sebeple istihdam maliyeti yükseleceği için evli kadınlar çalışan olarak tercih edilmezler (Berberoğlu, 1989: 292). İş hayatında kadınların işe devamsızlık yapmak zorunda kaldığı bir durum da doğumdur. Doğum yapan kadınlar yasal olarak doğum iznine sahiptir. Doğum izni ve buna ilişkin konular Devlet Memurları Kanunu ve İş Kanunu'nda ayrı ayrı düzenlenmektedir. 2003 yılında yürürlüğe giren yeni İş Kanunu ve 2004 yılında Devlet Memurları Kanunu'nda yapılan değişiklikle hem kadın işçiler, hem de kadın memurlar için paralel düzenlemeler getirilmiştir. "Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik" ile;

> "kadın işçilerin, gebe olduklarının doktor raporuyla tespitinden itibaren doğuma kadar, emziren kadın işçilerin ise doğum tarihinden başlamak üzere altı ay süre ile gece postalarında çalıştırılamayacağı, emziren kadın işçilerde bu süre, ana ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

çocuğun sağlığı açısından gerekli olduğunun işyeri hekimi, işyeri ortak sağlık birimi, işçi sağlığı dispanserleri, bunların bulunmadığı yerlerde sırasıyla en yakın Sosyal Sigortalar Kurumu, sağlık ocağı, hükümet veya belediye doktoru raporuyla belgelenmesi halinde bir yıla kadar uzatılabileceği"

düzenlenmiştir (KSGM, 2008: 20). Buna rağmen anneliğin kutsal kabul edildiği toplumumuzda, işletmelerde çalışan anneler mali sebepler yüzünden sorun yaşayabilmektedirler . İşe alım öncesinde yapılan mülakatlarda kadın adaylara ilk olarak sorulan sorular: ne zaman evleneceği ve eğer evliyse ne zaman çocuk yapmayı planladığıdır.

Kadınların iş hayatına girişini engelleyen bir diğer konu da yaşlı ve çocuk bakımıdır. Toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında kadınların, bakım gerektiren işlere uygun yapıda olduklarına inanılmaktadır. Bu sebeple yaşlı ve çocuk bakımı görevleri de tamamen kadına bırakışmıştır. Türkiye genelinde çocuk bakımının %92,1'i anne tarafından yapılırken; sadece %0,5'lik kısmı baba tarafından yapılmaktadır (Tablo 11).

Tablo 11. Hanedeki 0-5 Yaş Arası Çocukların Bakımı (18+ Yaş; %)

	Toplam	**Kent**	**Kır**
Annesi	92,1	91,3	93,9
Babası	0,5	0,4	0,8
Ablası	0,3	0,1	0,7
Anneannesi	1,5	1,8	0,7
Babaannesi	1,8	2,0	1,3
Yakın akrabalar	0,6	0,7	0,4
Bakıcı	1,5	1,6	1,1
Kreş veya anaokulu	0,9	1,2	0,2
Diğer	1,0	0,9	1,0

Kaynak: TÜİK, Ev İçi Sorumluluk Paylaşımı (2006) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=41 kaynağından 20 Haziran 2012'de erişilmiştir.

6.3. Ev İşleri

Yapılan çalışmalarda toplumda, ekonomik sebepler yüzünden iş hayatına girmek zorunda olan kadının hem iş yaşamını hem de ev işlerini hakkını vererek birlikte yürütmesi gerektiği inancının olduğu ortaya konulmuştur. İş yaşamında kadınlar hem iş yerindeki, hem de evdeki görevlerini aksatmamak için iki misli sorumluluk yüklenmektedir (Bedük, 2005: 106). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü [OECD]

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

(2010: 7) verilerine göre; Türkiye'de 12 milyondan fazla kadın işgücüne katılmama sebebi olarak "ev hanımlığını" göstermiştir

Toplumda egemen olan anlayışa göre ev içi (özel) alan kadının yeri, ev dışı (kamusal) alan ise erkeğin yeri olarak görülmektedir. Bu inanışa göre kadının yer evidir ve asli görevi ev işi yapmak, çocuk doğurmak ve büyütmek olarak kabul edilmektedir (Günindi-Ersöz, 1999: 1-3). Bu bağlamda kadının ev dışında çalışması asli görevi ile çatışmaktadır (Kuzgun ve Sevim, 2004: 15).

Her ne kadar ikisi de çalışsa da kadın ve erkeğin ev içi işlerdeki sorumluluk paylaşımı eşitlikçi bir anlayışta olmamaktadır. Kadınlar; ev işleri, çocuk ve yaşlı bakımına erkeklerin altı katı daha fazla zaman ayırmaktadırlar (OECD, 2010: 8). Ev içinde sürekli olarak nitelendirilebilecek (bulaşık, çamaşır, ütü, yemek vb.) işler kadının sorumluluğundayken; devamlılık arz etmeyen (ev ve bahçe bakımı vb.) işler erkek tarafından yapılmaktadır (Günindi-Ersöz, 1999: 13-15).

TÜİK'in 2006 yılında yaptığı çalışmaya göre hane içinde yemek yapma, ütü, sofranın kurulup kaldırılması işlerini büyük bir oranla kadın yerine getirmektedir. Günlük yiyecek içecek alışverişinin sorumluluğu %37,7 ile kadındayken, ev dışı bir iş olması sebebiyle %33,3 gibi bir oranla erkeğin de ağırlığının olduğu gözlenmektedir (Tablo 12). Bunun dışındaki aylık faturaların ödenmesi, küçük bakım-onarım ve tamir işlerini büyük oranda erkek yerine getirmektedir.

Tablo 12. Ev İçi Sorumluluk Paylaşımı (18+ yaş; %)

	Erkek	**Kadın**	**Aile fertleri beraber**	**Hane ferdi olmayan akraba**	**Dışarıdan biri ücret karşılığı**	**Evde yapılmıyor**
Yemek yapma	2,0	87,1	9,5	0,8	0,4	0,2
Ütü	2,2	84,3	9,5	1,1	0,9	2,2
Sofranın kurulup kaldırılması	2,4	74,1	22,6	0,6	0,2	0,1
Günlük yiyecek içecek alışverişi	33,3	37,7	26,8	1,3	0,3	0,6
Aylık faturaların ödenmesi	69,1	17,0	10,2	2,8	0,4	0,5
Küçük bakım onarım, tamir	68,4	6,7	6,4	4,0	13,5	1,2

Kaynak: TÜİK, Aile Yapısı Araştırması (2006) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=41 kaynağından 20 Haziran 2012'de erişilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

6.4. Ücret Eşitsizliği

Ülkemizde çok sayıda kadın tarım sektöründe çalışmakta ve aileleri tarafından "ucuz emek" ve "yardımcı aile işçisi" (Minibaş, 1998'den aktaran Kuzgun ve Sevim, 2004: 15) olarak görülmektedir. Tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olarak çalışanların yaklaşık %74'ünü kadınlar oluşturmaktadır (OECD, 2010: 6).

İktisatçılara göre kadın emeğinin ucuzluğu kendi özelliklerinden kaynaklanır. Yani düşük seviyeli eğitim ve beceri, iş değiştirme sıklığı, kısa süreli çalışma saatleri gibi sebepler yüzünden kadın emeği daha düşük ücretlendirilmiştir. Kadınlar genellikle kayıt dışı sektörlerde, uzun çalışma saatleri gerektiren işlerde düşük ücret ve kendilerine herhangi bir yasal hak tanınmaksızın çalıştırılmaktadır (OECD, 2010: 7-8).

6.5. Eğitim

Eğitim, bireyler vasıtasıyla toplumların ekonomik ve sosyal gelişimlerinde etkili olan en önemli itici kuvvetlerden biridir. Çağdaşlaşmayı önemseyen bir lider olarak Mustafa Kemal Atatürk'ün de önemli gördüğü konulardan biri eğitimdir. Atatürk'e göre sadece erkeklerin eğitilmesi ile toplum yükselmesi mümkün değildir. Bu sebepledir ki "Bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer yarısının göklere yükselmesinin imkânsızdır" gerçeğini her fırsatta hatırlatmıştır.[5] Yaptığı bir konuşmada eğitimin ve kadınları eğitmenin önemini şu şekilde vurgulamıştır:

> "Büyük atalarımız ve onların anaları, tarihin, olayların tanıklığıyla sabittir ki, cidden yüksek faziletler göstermişlerdir. Burada birçok noktalardan sayabileceğimiz o faziletlerin en büyüğü ve en ehemmiyetlisi kıymetli evlâtlar yetiştirmeleriydi. Şunu söylemek istiyorum ki, kadınlarımızın umumî vazifelerde üzerlerine düşen hisselerden başka kendileri için en ehemmiyetli, en hayırlı, en faziletli bir vazifeleri de iyi anne olmaktır. Bugünün anaları için gerekli özellikler taşıyan evlât yetiştirmek, evlâtlarını bugünkü hayat için faal bir uzuv haline koymak, pek çok yüksek özelliği şahıslarında taşımalarına bağlıdır. Bu sebeple kadınlarımız hatta erkeklerden daha çok aydın, daha çok feyizli, daha fazla bilgili olmağa mecburdurlar. Eğer hakikaten milletin anası olmak istiyorlarsa böyle olmalıdırlar" [6]

[5] http://atam.gov.tr/?p=610 (Erişim Tarihi: 11.07.2012).

[6] http://www.kultur.gov.tr/TR,25420/turk-kadini.html (Erişim Tarihi: 10.06.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kaynakları daha kıt olan ve ekonomik yarışta geride kalan gelişmekte olan ülkelerde, bu açığın kapanması veya azaltılması için eğitim konusuna önem verilmesi gerekmektedir.

Eğitim konusunda öncelikle cinsiyet eşitliğinin sağlanması gerekmektedir. Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği [TÜSİAD] ve Türkiye Kadın Girişimciler Derneği'nin [KAGİDER] ortaklaşa yaptığı çalışmaya göre "toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ölçmekte kullanılan temel uluslararası ölçülerden olan Toplumsal Cinsiyet İlişkili Kalkınma Endeksi (Gender-Related Development Index-GDI)'nin üç temel göstergesi: yaşam beklentisi, fert başına gayrisafi yurtiçi hasıla ve eğitimdir. Türkiye, yetişkin okuryazarlık oranlarındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliğine göre, aynı endekste 152 ülke içinde 111'inci sıradadır" (TÜSİAD, 2008: 29-30).

1935'lerden günümüze baktığımızda kadınların "okur-yazarlığı" oransal olarak yükselmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı'nın [DPT] yayınladığı istatistiklerde yıllara göre kadın ve erkek okur-yazar oranı (%) Tablo 13'te verilmiştir:

Tablo 13. Yıllara Göre Kadın ve Erkek Okur-Yazar Oranı (%)

	1940	**1950**	**1960**	**1970**	**1980**	**1990**	**2000**	**2010**
Kadın	12,9	19,4	24,8	41,8	54,7	72,0	80,6	90,1
Erkek	36,2	45,5	53,6	70,3	80,0	88,8	93,9	100,0
Toplam	24,5	32,5	39,5	56,2	67,5	80,5	87,3	94,0

Kaynak: DPT, Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler (1950-2010). http://www.dpt.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC5A73E5CFAD2D9676 (Erişim Tarihi: 25.06.2012).

Ülkemiz aslında genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahiptir. Bu durumun ülke lehine çalışabilmesi; eğitim düzeylerini yükseltmiş kadınların da, kalkınma sürecine daha aktif ve verimli bir biçimde katılmalarıyla mümkün olacaktır. Çünkü eğitim düzeyleri yükselen kadınların, iş gücüne katılım oranı da yükselir (Bedük, 2005: 108). TÜİK 2011 verilerine göre, 15 yaş ve üzeri kadın nüfusun eğitim durumu ve istihdam oranı aşağıdaki gibi verilmiştir. Bu verilere göre de eğitim düzeyi arttıkça istihdam oranın yükseldiği söylenebilir (Tablo 14).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 14. 2011 Yılı Eğitim Durumu ve İstihdam Oranı (%)

	Kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus (bin)	İstihdam Oranı %
Okuma-yazma bilmeyen	4900	16,8
Okuma-yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	2540	20
İlkokul	9343	25,6
Ortaokul veya dengi meslek okul	1134	21,4
Genel lise	2394	23,8
Lise dengi meslek okul	1469	31,3
Yüksekokul veya fakülte	2341	60,1
İlköğretim	3152	18,2
Toplam	27.273	25,6

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri (2012) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=41 (Erişim Tarihi:20.06.2012).

OECD verilerine göre 2012 ilk çeyreği verilerine göre Türkiye'de kadınların işgücüne katılma oranı %28,3 olup; OECD ülkeleri (Almanya, Avustralya, Avusturya, Belçika, Birleşik Krallık, Birleşik Devletler, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsrail, İtalya, İsviçre, İzlanda, Japonya, Kanada, Kore, Lüksemburg, Meksika, Norveç, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, Şili, Türkiye, Yeni Zelanda ve Yunanistan) arasındaki en düşük seviyededir (Ek-2).

Bir başka bakış açısına göre sadece kadınların eğitim düzeyinin değil, erkeklerin eğitim düzeyinin de yükselmesi kadınların iş hayatına girişini kolaylaştırmaktadır. Eğitim düzeyi ve kadın çalışması konusunda yapılan çalışmalara göre; eğitim düzeyi yükseldikçe kadının çalışmasına yönelik olumlu bir tutumun oluştuğu gözlenmektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 24) .

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları tüm bu sorunlara rağmen Gürüz'e (2004: 305-306) göre günümüzde kadınlar, erkeklerin dünyasında onlar gibi, saldırgan, rekabetçi, hırslı bir kimlik gösterebildikleri gibi özel ve iş yaşamlarını dengeleyen, evdeki ve işteki rollerini eşit bir biçimde kullanan bir kimliğe de bürünmektedirler. Yine de kadınlar çalışmaya hayatına girmeden önce çok kompleks bir karar süreci yaşamaktadırlar.

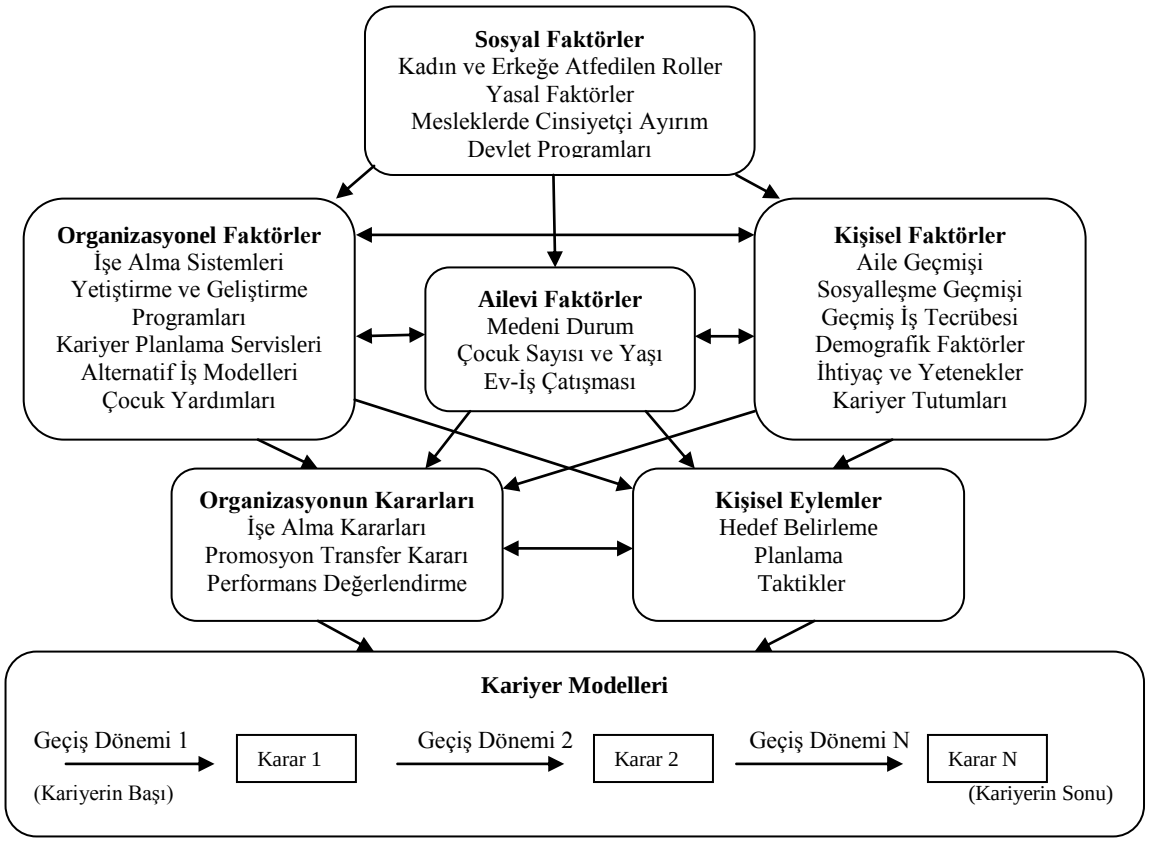
Kadınların Kariyer Tercihleri

Powell'ın (1991: 188-189) hem erkek hem de kadınların kariyer gelişiminin doğasını anlatmak için oluşturduğu "genel kariyer gelişimi modeli"ne göre (Şekil 6) özellikle

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

geleneksel rolleri altında ezilen kadınların kariyer yolunu belirlerken ne kadar girift bir yol izlediği açıktır. Kariyer planında bireysel ve organizasyonel faktörler birbirlerini etkilerken aynı zamanda sosyal faktörlerin etkisi altındadır ve bütün bu değişkenlerin farklı kombinasyonları sonucu kariyer modelleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin; kadının medeni durumu, sahip olduğu çocuk sayısı ve geçmiş iş tecrübelerini etkilerken aynı zamanda organizasyonların işe alma sistemleri de kadının medeni durumundan ve çocuk sayısından etkilenebilmektedir. Öte yandan işletme sahipleri evli kadınların kendi işlerine uygun olmadığını düşünebilmektedirler. Bu sebeple kadının kendine uygun bir kariyer yolu çizmesi birçok değişkenin uygun şekilde bir araya gelmesi ile mümkün olmaktadır.

Bu kadar karmaşık bir sistem sonucu çalışma kararı alabilen (hem beyaz, hem de mavi yaka) kadınlar; erkeklere nazaran; iş ve aile sorumluluklarından kaynaklanan ciddi rol çatışmaları yaşamaktadırlar (Powell, 1991: 159).



Şekil 6. Genel Kariyer Gelişim Modeli

Kaynak: Powell, 1991:189.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

7. Yöneticilik ve Kadın Yöneticilerin Durumu

Yönetim sosyal birer varlık olan insanların ortaklaşa iş yapmaları sebebiyle ortaya çıkan bir kavramdır (Karalar, 2005: 193). Yönetim, "amaçlara yönelmiş, beşeri ve psikososyal özellikleri" barındıran bir süreçtir (Ertürk, 2011: 98) ve yönetim işlevini yerine getiren, bu görev için yetkili ve sorumlu olan kişiye yönetici denir (Şimşek, 2005: 13; Akdemir, 2009: 221).

İyi bir yöneticinin taşıması gereken çeşitli nitelikler vardır. Karalar'a (2005: 39) göre iyi bir yönetici; işi ve çalışanları iyi tanımalı, zamanında ve doğru olarak karar alabilmeli, tarafsız olmalı, davranışları ve kişiliği ile örnek tavırlar sergilemeli, sorumluluk taşıyabilmeli, hataları hoş görebilmeli, demokratik, katılımcı, eğitici, sabırlı ve kararlı olmalıdır.

Armstrong'a (2008'den aktaran Akdemir, 2009: 225) göre başarılı yöneticinin taşıması gereken özellikler; verilere ve gerçeklere dayalı yönetim, uygun mesleki bilgi, olaylara duyarlılık, karar alma becerisi, sosyal beceri, duygusal zekâ, proaktif (önleyici tedbirler alma) olma, hızlı karar alabilme ve entelektüel bilgidir.

Kadınların çalışma hayatına girişi erkeklerden daha sonra gerçekleştiği için iş dünyasında ikinci plana itilen (Negiz ve Yemen, 2011: 196) kadınlar, yöneticilik merdivenlerini tırmanmakta geç kalmıştır. Bu sebeple kadının yönetici kademesine yükselebilmesi için erkek rakiplerine göre çok daha büyük engelleri aşması gerekmektedir (Powell, 1991: 152). Öte yandan ilginç olan durum ise kadınlara özgü olarak bilinen mesleklerde bile kadın yönetici oranının çok düşük olmasıdır (İpek ve Yarar, 2010: 60).

Aslında kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar temelde birbiriyle benzerlik göstermektedir. İlk olarak kadınlar sırf sahip oldukları cinsiyet ve kendilerine atfedilen cinsiyet rolleri sebebiyle ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Daha önceki bölümde anlatılan kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları güçlükler kadın yöneticiler için de geçerlidir.

Liu ve Wilson'un (2001: 168-172) farklı etnik kökenli kadın yöneticilerle yaptıkları çalışmaya göre kadın yöneticilerin iş yaşamında karşılaştıkları üç temel sorun vardır:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yaş, cinsiyet rolleri ve ailevi sorumluluklar. Katılımcılara göre kadınların hayatında iki dönem vardır. İlk dönemde yani, 17 ile 28 yaş arasındaki gençlik döneminde kadın kendini daha özgür hissetmektedir. 30 yaş sonrası ikinci dönemde ise kadınlar; gelecek hakkında soru işaretlerinin olduğu, düzenli bir hayat kurma baskısının hissedildiği bir dönem yaşamaktadır. Yani kadınlar 30 yaş sonrasında evlenme ve çocuk sahibi olma baskısının hissedildiği bir döneme girmektedirler.

Acuner ve Sallan'a (1993: 78-80) göre kadının yönetim kademesinde yeterince temsil edilememesinin başlıca sebepleri; düşük ödemeler, eğitim ve deneyim azlığı, ayrımlaşmış iş gücü (uzmanlık gerektiren birincil piyasalarda ücretler daha yüksek ve ilerleme olanakları daha fazla iken; uzmanlık gerektirmeyen ikincil piyasalarda ise ücretler daha düşük ve yükselme olanağı yoktur) ve aile içi sorumluluklar (çocuk doğurma, ev işleri gibi geleneksel rollerin benimsenmesi)'dır.

Kadın yöneticilerin, kadın yönetici sayısının azlığını, toplumun erkek egemen yapısını, iyi yönetici-iyi anne ve iyi ev kadını olma baskısını, zaman yetersizliğini, kadınlara ilişkin olumsuz değer yargılarını, üst yöneticiler tarafından muhatap kabul edilmemeyi, çalışma ortamının dilini ve biçemini iş yaşamında ve sosyal yaşamda karşılaştıkları en önemli sorunlar olarak gösterdikleri belirlenmiştir (Okudan, 2006'dan aktaran TÜSİAD ve KAGİDER, 2008: 71).

Kadının duygusal olması, rasyonel kararlar almada yetersiz oluşu, iş kadını, anne ve eş üçlü rolünü birlikte sürdürmesinin zorluğu (Berberoğlu, 1989: 292), mesleğe bağlılığının az olması, kendini işine verememesi, arkadaşlık ilişkilerini ön planda tutması gibi çeşitli inanışlar sebebiyle yöneticiliğe uygun görülmemektedir (Berberoğlu, 1989: 301).

Toplumsal cinsiyet ile ilgili çalışmalara bakıldığında kadın ve erkeğin sınırları belli çeşitli kalıplara göre yetiştirildiği ve potansiyel olarak içlerinde barındırdıkları yetenekleri hiç kullanmadıkları için geliştiremedikleri anlaşılmaktadır. Buna rağmen dünyada ve ülkemizde genel kanı kadının yönetici olmak için gerekli vasıfları taşımadığı ve aslında yöneticiliğin "erkek işi" olduğu yönündedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İş dünyası özellikle de yöneticilik "erkeksilik" ile özdeşleştirilmektedir. Hofstede'ye (1998: 42) göre örgütlerde erkeksilik;

1. *İş-merkezcilik:* İş ve kariyerin merkezi olması, görünür başarılar ve başarının somut kanıtlarının varlığı,
2. *Performans-merkezcilik:* Meydan okuma, mükemmeliyetçilik ve rekabet,
3. *Sonuç odaklılık:* Girişkenlik, kararlılık ve verimlilik anlamlarına gelirken,

Örgütlerde kadınsılık;

1. *Çalışan-merkezcilik:* Özel hayatı ön planda tutma, karşılıklı yardıma önem verme ve sosyal etkileşim, ait olma,
2. *İlişki-merkezcilik:* İnsan ilişkilerinin, çalışma ortamının ve işbirliğinin iyi olması,
3. *İnsan odaklılık:* Dayanışma, fikir birliği ve empatinin olması anlamına gelmektedir.

Hofstede'nin sınıflandırmasında da görüldüğü gibi örgüt içinde erkek daha rasyonel kadın daha duygusal kalıplara konmuştur. Bu sınıflandırmaya göre erkeğin daha ilişkisel ya da kadının daha işlemsel düşünmesi mümkün değildir.

Geleneksel cinsiyet rollerinin çizdiği sınırlar; kadınların asli görevleri addedilen ev işlerini aksatacakları görüşü ile yoğun zaman alan, üst statülü, seyahat gerektiren işlerin başına getirilmesinin önündeki en büyük engeldir. Bu açıdan bakıldığında da taşıdığı nitelikler gereği yöneticilik; kadın işi değil, erkek işidir.

1970'lerden günümüze kadar dünyada ve ülkemizde yapılan birçok çalışmada, kadının neden yönetim kademesine yükselemediği araştırılmıştır. Zaman içinde ulaşılan sonuçlar birbirinden çok da farklı olmamıştır.

Schein 1970'li yıllarda yaptığı çalışmalarda "think manager-think male" (yönetici dediğin erkek olur) Amerikan toplumunda kabul görmüş bir kalıpyargı olduğunu ortaya koymuştur (Brenner vd., 1989: 662). Yapılan çalışmalarda erkek (1973) ve kadın (1975) katılımcılar başarılı bir orta kademe yöneticinin karakter, tutum ve mizacını daha çok "erkeksi" özelliklerle tanımlamışlardır (Schein, 1973-1975'den aktaran Brenner vd.,1989: 662).

Schein daha sonraki yıllarda da bu konu üzerine çalışmaya devam etmiş ve 1989'da yaptığı çalışmada bir önceki çalışmalarından farklı olarak kadınların artık yöneticiyi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sadece "erkeksi" özelliklerle tanımlamadıklarını buna rağmen erkek katılımcıların yöneticilik görevine hala erkeklerin uygun olduğunu düşünmeye devam ettiğini belirtmiştir (Brenner vd., 1989: 667-669).

Schein ve Mueller (1992: 444-445), kültürlerarası olarak yürüttükleri çalışmada Büyük Britanya, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya'da yöneticiliğin ne şekilde kalıplaştırıldığını incelemişler ve tüm ülkelerde erkek öğrencilerin, başarılı bir yönetici nasıl olmalı sorusuna verdikleri cevap; genel olarak bir erkeğe atfedilen özelliklerle paralellik göstermiştir. Öte yandan Alman kız öğrencilerin, yöneticilik erkeğe uygun bir iştir kalıpyargısını taşıdıkları, Birleşik Krallık'taki kız öğrencilerin bu kalıpyargıyı Almanlara nazaran daha az taşıdığı ve ABD'de kız öğrencilerin bu kalıpyargıdan neredeyse hiç taşımadıkları ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle ABD'deki kız öğrenciler; kadının da erkeğin de başarılı bir yönetici olabilecek karakteristik özellikleri taşıdığını düşünmektedirler.

"Yönetici dediğin erkek olur" kalıpyargısının küresel bir fenomen olup olmadığı da araştırılmıştır. Schein ve arkadaşları yapılan daha önceki kültürlerarası araştırmaya ek olarak bu çalışmaya iki tane Asya ülkesini eklemişlerdir. Japonya, Çin ve ABD karşılaştırmalı olarak yapılan bu çalışmada da özellikle erkek katılımcıların "yönetici dediğin erkek olur" kalıpyargısını halen taşıdıkları görülmüştür. Öte yandan Japon kadın katılımcılar da erkek katılımcılarla aynı şeklinde düşünürken; Çinli kadın katılımcılar ise erkeklere göre daha düşük oranda olmasına rağmen; yöneticinin erkek olması gerektiğini düşünmektedir (Schein vd.,1996: 39-40).

Yapılan tüm bu çalışmalarda her ne kadar birbirinden farklı kültürlere farklı zamanlarda uygulanmış olsalar da erkeklerin güçlü bir şekilde "yönetici dediğin erkek olur" fenomenine inandıkları görülmüştür. Kadınlar ise yaşadıkları kültüre bağlı olarak daha eşitlikçi düşünebilmektedirler.

Türkiye ve İsveç'deki yöneticilikle ilgili kalıpyargıların kültürlerarası farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Her ne kadar kalıpyargıların kültürden kültüre değişebilir olduğu söylense de yöneticilikle ilgili kalıpyargıların değişmediği görülmüştür. Her iki örneklemde de yönetici; rekabet gücü yüksek, çalışkan, hırslı, otoriter özgüveni yüksek

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ve iddialı olarak tanımlanmıştır ki erkeği tanımlamak için de aynı sıfatlar kullanılır (Fullagar vd., 2003: 97-104).

Powell ve Butterfield'ın (2003: 93) yaptıkları çalışmada üst yönetime gelmek isteyen kişilerin daha erkeksi özellikler taşıdığı ve genç kadınların yaşlılara nazaran daha fazla üst kademe yönetime gelmek istedikleri görülmüştür.

Erkek işi olarak görülen yöneticilikte, erkeksi yöneticilerin daha iyi olduğu savı ile sürekli olarak karşılaşılmaktadır. Bu durumun bir sebebi de araştırmaların çoğunun yapıldığı dönemde yönetim koltuğunda erkeklerin oturuyor olmasından kaynaklanmaktadır (Powell, 1991:170).

Yöneticilik ve cinsiyet ilişkisini inceleyen ve konuya farklı bakış açıları getiren araştırmacılar da vardır. Sargent, androjen cinsiyet rolüne sahip yani hem erkeksi hem de kadınsı özellikler gösteren yöneticilerin daha iyi yöneticiler olduğunu savunmuş ve "androjen yönetim" kavramını ortaya atmıştır. Kadın ve erkeğe has özelliklerin bir karışımını taşıyan androjen yöneticilerin daha esnek bir yöneticilik anlayışına sahip olması sebebiyle erkeksi cinsiyet rolüne sahip olan yöneticilerden daha iyi yöneticiler olacağını savunmuştur (Sargent, 1981: 2). Buna rağmen Powell'ın 1976-1977 ve 1984-1985 yıllarında işletme bölümü öğrencileri ile yaptığı çalışmada androjen yöneticilerin daha iyi yöneticiler olduğu hipotezi reddedilmiş ve her iki cinsiyet grubu da iyi bir yöneticinin erkeksi özellikler göstereceği konusunda hem fikir olmuştur (Powell, 1991: 148-149).

Kalıpyargıların yanı sıra işletmelerin yönetici alımı için verdiği ilanlarda da, yöneticilik genellikle erkeksi bir biçimde tanımlanmaktadır. Aslında bu durum bilinçaltının bir yansıması olarak da görülebilir. Örneğin "erkek yönetici" tamlaması "kadın yönetici" tamlamasından daha az kullanılır. Çünkü yöneticinin genelde erkek olduğu toplum tarafından içselleştirilmiştir. Yapılan birçok çalışma kadın ve erkek adayın aynı nitelikleri taşıdıkları durumda dahi erkeklerin bu pozisyonu aldığını ortaya koymuştur. Bu durum "yöneticilik, kadından çok erkeğe uygundur" cinsiyet kalıpyargısının pekiştirildiğini ortaya koyar (Powell, 1991: 98).

Kadın yöneticilerin kadın çalışanlara nazaran fazladan hissettiği cinsiyet eşitsizliği özellikle yöneticiliğin üst basamaklarına çıkarken kendini göstermektedir. Kadınların

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yönetim basamaklarını tırmanırken karşılaştıkları güçlükler cam tavan sendromu ile açıklanır.

Cam Tavan

Normalde de asimetrik olan şartlar kadın yönetim kademesinde yukarı doğru çıktıkça daha da bozulmaktadır (Kabasakal, 1998: 304). Kadınların yönetim kademesine gelmesinin önünde örgütsel ve kültürel birçok engel bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 24-25). Günümüzde pembeleşen (Koray,1998; Lane, 2000) bir çalışma hayatına vurgu yapılsa da yönetim kademesindeki kadınların özellikle üst kademelere tırmanması güçleşmektedir (Davidson & Cooper, 1992; Powell, 1991). Özellikle kadınlar yönetici olduktan sonra görünmeyen bir engelle karşılaşmaktadırlar. Literatürde sıklıkla incelenen bu durum cam tavan (glass ceiling) olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın için gayrı resmi terfi sınırı olan cam tavan ve kuruluştan kuruluşa ve sektörden sektöre değişirken (Bildirici ve Anafarta, 2001: 69); kadının bireysel bir yetersizlik sebebiyle değil sadece kadın olmaktan ötürü yükselememesini ifade eder. (Dökmen, 2010: 204). Kadınların kariyerleri açısından cam tavan, özellikle evli ve çocuklu kadınların, iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır (Aytaç, 1999: 8).

Cam tavanın ortaya çıkma nedenleri genellikle "cinsiyet kalıpyargılarından" kaynaklanan problemlerdir. Dökmen'e (2010: 204) göre olası nedenler olarak; kadına yönelik geleneksel tutumlar, kadının liderlik özelliğine sahip olmadığı inancı, cinsiyet rolü sosyalleşmeleri sayılabilmektedir.

8. Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar

Kadın yöneticilere yönelik tutumları ölçmek amacıyla üniversite öğrencileri özel ve kamu sektöründe çalışan personel ve yöneticilerle hem ulusal hem de uluslararası birçok çalışma yapılmıştır. Tüm bu çalışmalar kadınların iç grup yanlılığı (Dökmen, 2010: 126) yaparak; hemcinslerinin yönetim kademesine gelmesine yönelik olumlu bir tutum sergilediklerini göstermiştir.

Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan (2002: 654) üniversite öğrencilerinin kadın yöneticilere karşı tutumunu cinsiyetçilik, toplumsal cinsiyet farkları ve ataerkillik bağlamında

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

incelemişlerdir. Kadın katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumu erkeklere göre daha olumlu çıkmıştır.

İpek ve Yarar'ın (2010: 69-71) öğretmen ve öğretmen adaylarının okul yöneticiliğinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutumlarını belirlemek için yaptıkları çalışmada, kadın katılımcıların kadın yöneticilere karşı erkek katılımcılar kadar olumsuz tutum sahibi olmadıkları; bununla birlikte kadın katılımcıların toplumsal tutum ve görüşleri yöneticiliğin önündeki en büyük engel olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Negiz ve Yemen'in(2011: 213) kamu örgütlerinde yönetim kademesinde bulunan kadın sorunlarını ortaya koymak üzere yürüttükleri çalışmada, kadın yöneticilere bağlı olarak çalışan personelin kadın yöneticileri değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre, kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde aile, çocuk ve eş sorumluluklarının belirleyici bir role sahip olduğu bulunmuştur. Personel kadın yöneticileri motivasyon, performans, huzur ve kuruma katkı sağlama konularında değerlendirmişler ve sonuç olarak erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha olumsuz bir tutum içinde oldukları görülmüştür.

Erkek yoğun bir alan olarak kabul edilen spor organizasyonlarında kadın yöneticilere yönelik tutumları ölçmek için yapılan çalışmada kadın çalışanların, kadın yöneticilere karşı erkek çalışanlardan daha olumlu bir tutuma sahip oldukları görülmüştür (Koca vd., 2011: 605).

Ülkemizde eğitim sisteminde de kadın yönetici sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Baştuğ ve Çelik (2011: 73) yaptıkları çalışmada ilköğretimde görev yapan öğretmen, yönetici ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumlarını incelemiş ve tutumların statü, çalışılan kurum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenine göre farklılaşmazken cinsiyete göre farklılaştığını ortaya koymuştur.

Dini eğilim cinsiyet rolleri ve kadın yöneticilere yönelik tutumların ölçülmesi için yapılan bir araştırmada kadınsı cinsiyet rolüne sahip bireylerin kadın yöneticilere yönelik daha olumlu bir tutum sergiledikleri bulunmuştur (Kuzgun ve Sevim, 2004: 83).

Yapılan tüm bu araştırmalarda dikkat çeken duruma göre, erkekler ve dolayısıyla erkeksi özellik taşıyan bireyler kadın yöneticilere yönelik olumsuz bir tutum

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sergilemekteyken (dış grup ayrımcılığı) (Dökmen, 2010: 126); kadınlar ise iç grup yanlılığı göstererek hemcinslerine yönelik olumlu bir tutum taşımaktadır.

9. Kadın Yöneticilerin Ortak Özellikleri

Üst düzey kadın yöneticilerin kimi özellikleri evrensel değerlerden kimi de içinde bulunduğumuz toplumun özel şartlarından kaynaklanabilmektedir. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan ortak özellikleri, ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyoekonomik açıdan üst sınıfa mensup olmak, güçlü kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak ve evli/çocuklu bir yaşam sürmek olarak sıralanabilir (Kabasakal, 1998: 304).

Cinsiyete dayalı ayrımcılıktan dolayı yeterince temsil edilemeyen kadınların başarılı olabilmek için kendi cinsel kimliklerini yok sayarak erkek değerlerini kabul ettikleri görülmektedir (Bedük, 2005: 114). Bu bağlamda erkeksi özellikler gösteren kadınların yönetici konumuna geldikleri söylenebilir.

Kadınlar yönetim hayatına girmeleriyle birlikte kendi yönetim anlayışlarını da iş dünyasına kazandırmışlardır. Hiyerarşik yapının yerini merkezinde yöneticinin bulunduğu bilginin açıkça paylaşıldığı ve iletişimin güçlendiği ağ modeli almıştır (Barutçigil, 2002: 17-18).

Leeds Üniversitesi'nde 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri istenmiştir ve araştırma sonuçları Times gazetesinde yayınlanmıştır. Bu araştırmaya göre kadın yöneticilerin olumlu özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Sabah, 2004):

- Bir iş için erkekten daha fazla çaba sarf etme ve daha dikkatli olma,
- Öğreticilik yönlerinin daha kuvvetli olması,
- Yeni durum ve değişimlere daha rahat ayak uydurabilme,
- Çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yeteneğinin daha gelişmiş olması,
- Yeni fikirlere açık olma,
- Gözlem yeteneklerinin güçlü olması,
- İyi iletişim becerilerine sahip olma,
- İş yaşamında daha neşeli ve eğlenceli olma,
- Kolay karar alma ve kararları konusunda ısrarlı olma.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kadın yöneticilerin olumlu özelliklerinin yanı sıra sahip oldukları çeşitli olumsuz özellikleri de bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 25):

- Kişilere öncelik verme,
- Duygusal olma ve tepkilerini belli etme,
- Düşük özgüvene sahip olma,
- Ayrıntılara takılıp, genel tabloyu kaçırma,
- Olayları ve esprileri çok ciddiye alma eğilimi.

Görüldüğü gibi kadın yöneticiler de, erkek yöneticiler gibi işletmeye katkı sağlayabilecek çeşitli olumlu özelliklere sahiptir. Bunun yanında erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerden; kadın yöneticilerin de erkek yöneticilerden öğrenebileceği farklı özellikler bulunmaktadır.

10. Türkiye'de Kadın Yöneticilerin Durumu

Türkiye ve Dünya'da nüfusun yarısını oluşturan kadınlar iş hayatında aynı oranda temsil edilmemektedir. Sayıları giderek artsa da yönetim kademesindeki kadınların sayısı erkeklere oranla azdır. Türkiye'de 1980'lerden sonra dünyadaki trendle paralellik gösterecek biçimde kadınların iş hayatına girme hızı artmıştır (Barutçigil, 2002: 13-14). KAGİDER'in (2008: 1-2) yaptığı bir çalışmaya göre ülkemizde üst düzey kadın yönetici oranı %6 iken Avrupa'da bu oran %33'dür.

TÜİK'in iş gücü istatistiklerinde meslek grubuna göre istihdam edilen kadın ve erkek verileri Ek 1'de yer almaktadır. Bu verilerden derlenen "kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler" kategorisine ait veriler ile kadın ve erkek sayılarının 2004 ve 2011 yılları arasındaki değişimi Tablo 15'de verilmiştir:

Tablo 15. Kanun Yapıcı, Üst Düzey Yönetici ve Müdür Sayıları (Bin Kişi - 15+ Yaş)

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Kadın	126	152	158	157	183	189	189	204
Erkek	1676	1919	1774	1678	1677	1661	1694	1770

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri (2012) http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=41 (Erişim Tarihi:20.06.2012)

Tablo 15'e göre günümüze doğru gelindikçe yönetici sayıları -genel olarak- artma eğilimi göstermesine rağmen kadın-erkek yönetici sayıları arasındaki uçurum göze çarpmaktadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ILO'nun (2003: 1-2) yayınladığı Çalışan Kadınlar raporuna göre küresel olarak işgücünün %40'ı kadınlardan oluşur; buna rağmen cinsiyet eşitsizliğine bağlı belli başlı sorunlar hala devam etmektedir. Bu sorunlardan ilki kadınların üst yönetime gelmesini engelleyen "cam tavan" sorunu; ikincisi kadın-erkek arası adaletsiz ücretlendirme politikaları ve sonuncusu "kaygan zemin" olarak adlandırılan kadınların düşük ücretli işlerde istihdam edilmesidir. Dünya genelindeki işletmelerin sadece %1 ile %3'ünün üst yönetimi kadınlardan oluşmaktadır. Öte yandan 192 ülke içinde sadece 12 tanesinin devlet başkanı kadındır.

Türkiye'deki genel olarak kadın istihdamının ve orta/üst kademe kadın yönetici istihdamının artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Forbes Türkiye dergisinin 2009 yılından beri yapmakta olduğu "Türkiye'de kadınların çalışabileceği en cazip şirketler" listesine göre 2012 yılı verileri 2011 yılına göre azalma eğilimindedir. Bu liste hazırlanırken Türkiye'nin en büyük 250 şirketinden (sanayi harici) veriler istenmektedir. Buna göre incelenen ve geri dönüş yapan işletmelerde yükselme eğilimi gösteren tek oran Yönetim Kurulu'nda gözlemlenmiştir. Eylül ayında tamamlanan çalışmaya göre IMKB 100 şirketlerinin 77'sinin yönetim kurulunda hiç kadın üye bulunmamaktadır. Aile işletmesi üyesi kadınlar dâhil edildiğinde oran %11,3 olmakta; dâhil edilmediğinde ise %3,8'e düşmektedir (Güven, 2012: 18).

Öte yandan kurumsallaşmış veya kurumsallaşmaya çalışan aile işletmelerinde yönetimde yer alan pek çok kadın aile üyesine rastlamak mümkündür. Güler Sabancı (Sabancı Holding), Arzuhan Doğan Yalçındağ (Doğan Holding), Evrim Aras (Aras Holding) ve Aynur Bektaş (Hey Tekstil) gibi isimler aile işletmesinde yönetimi ele alan, başarılı kadın yöneticiler olarak göze çarpmaktadır. Henüz kurumsallaşmamış geleneksel kültürün hâkim olduğu küçük ve orta büyüklükteki aile işletmelerinde ise kadın aile üyeleri işletme ile ilişkilendirilmemekte ve sadece ailenin huzur ve devamlılığını sağlayıcı rolü devam ettirmesi beklenmektedir (Özkara ve Kızıldağ, 2012: 132).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

11. Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlarla İlgili Ölçekler

Kadın yöneticilere yönelik tutumlar konusu özellikle ABD'de çokça araştırılmıştır (Peters vd.,1974; Schein, 1975; Dubno, 1985; Yost ve Herbert,1985; Brenner vd., 1989; Liu ve Wilson, 2001). Son yıllarda Türkiye'de de kadın yöneticilere karşı tutumlara yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002; Berkman, 2005; İpek ve Yarar, 2010; Negiz ve Yemen, 2011). 1970'li yıllardan beri özellikle ABD'de popüler olmuş bu konu ülkemizde özellikle 2000'li yıllar sonrasında daha çok araştırılmaya başlanmıştır. Hatta son dönemde sadece Türkiye'den örneklemlerle ölçekler oluşturulmuştur. Buna bağlı olarak literatürde yer alan ve sıklıkla kullanılan ölçeklere kısaca değinilecektir.

WAMS (Women as Managers Scale), literatürde sıkça kullanılan bu ölçek 10 tanesi ters kodlanmış 21 maddeden oluşur ve değerlendirme 7'li Likert ölçeği ile yapılır (Peters vd.,1974).

MATWES (Managerial Attitudes Toward Women Executives Scale), 8 yıl süren bir çalışma ile 1975, 1978 ve 1983 yıllarında işletme bölümünde yüksek lisans yapan toplam 665 (376 erkek ve 289 kadın) kişiye uygulanarak geliştirilmiş bir ölçektir (Dubno, 1985: 236). 38 maddelik MATWES (Dubno vd., 1979) ölçek 5'li Likert ile puanlanır. Ölçeğin cronbach alfa değeri 0.97'dir.

ATWAM (Attitudes Toward Women As Managers), her biri 3'er maddeden oluşan 10 soruluk bir ölçektir (Yost ve Herbert, 1985). Katılımcılar her soru için 3 maddeden en çok katıldığı ve en az katıldığı maddeleri işaretler ve bir madde boşta kalır. Puanlaması Likertten daha karmaşık olan bir ölçketir. Katılımcıların puanları 10 ile 70 arasında değişir ve nötr puan 40 olarak kabul edilir. ATWAM'da düşük olan skor olumlu tutum anlamına gelmektedir.[7]

SDI (Schein's Descriptive Index), direkt olarak kadın yöneticilere yönelik tutumları ölçmek için değil yöneticilik ile kadınsı ve erkeksi özelliklerin benzerliğini bulmak için kullanılan bir ölçektir (Schein, 1973'den aktaran Aycan vd., 2011: 6).

[7] home.snu.edu/~jsmith/library/body/v12.pdf (Erişim Tarihi: 09.03.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ATWoM (Attitudes Towards Women Managers), 14'ü olumsuz ve 13'ü olumlu, 27 maddeden oluşmaktadır. Orijinal formda 7'li Likert ölçeği kullanılmaktadır. Alınan yüksek puanlar olumlu tutum anlamına gelmektedir (Berkman, 2005).

Kadın yöneticilere yönelik tutumları ölçmek amacıyla literatürde kullanılan ölçeklerden en yaygını WAMS'dir. WAMS çeşitli geçerlilik ve güvenilirlik problemleri taşımaktadır. WAMS kadar yaygın kullanılmamakla birlikte ATWAM ve MATWES'de de çeşitli geliştirme ve psikometrik problemleri mevcuttur (Aycan vd., 2011: 5-6).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Üçüncü Bölüm

Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları ile İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma

1. Problemin Tanımı

Girişimci ailelerde doğal eğilimlerden biri de kız ya da erkek çocuğu aile işletmesi içine çekmektir. Aile işletmeleri karakteristik özellikleri gereği aileden gelen kadınlar için daha güvenilir bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Çoğu kadın aile işletmesini; iyi bir kariyer, daha iyi pozisyonlar, daha yüksek gelir ve çalışma saatlerindeki esneklik sebebiyle tercih etmektedir.

Kadınlar aile işletmelerini başarılı bir şekilde yönetecek beceri ve rasyonel bakış açısına sahip olmalarına rağmen, aile işletmelerinde genellikle işe yardımcı ve duygusal destekçi olarak görülme eğilimleri yüksektir. Diğer bir deyişle iş hayatında da kadından geleneksel rolünü yani "anneliği" sergilemesi beklenmektedir.

Bugün kadınlar, erkeklerin aile işletmesinin en iyi ve yetkin varisi olduğu kalıp yargısını yıkmaya çalışmaktadır (Kothari ve Tobwala, 2010: 60). Aile işletmesinde birçok kadın; erkek aile üyelerine uygulanandan daha farklı bir muameleye maruz kaldığını düşünmektedir (Gillis-Donovan & Moynihan-Bradt, 1990; Hollander & Bukowitz, 1990). Salganicoff (1990)'a göre aile işletmesinde maruz kalınan bu durum toplumdaki önyargıların bir uzantısıdır. Yani aile işletmesinde kadına yakıştırılan kalıpyargılar ve kadına uygulanan ayrımcılık toplumdakinin yansıması gibidir. Kadın, toplum tarafından çalışma hayatına ve yöneticiliğe uygun görülmemektedir. Bu sebeple uzun yıllar boyunca kadınlar iş yaşamında ve yöneticilikte başarıyı elde edebilmek için erkek gibi davranmak zorunda bırakılmış (Barutçigil, 2002: 19-24) ya da geri planda kalmıştır.

Literatürde aile işletmelerindeki kadınlar (kız çocukları ve eş) ile ilgili yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Buna rağmen ülkemizde bu kapsamdaki çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Kendine has yapı ve dinamiklere sahip olan aile işletmelerinde; kadın

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yöneticilere karşı tutumlar ile yöneticilerin cinsiyet rollerinin ilişkisi net bir şekilde ortaya konulamamıştır.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın genel amacı; aile işletmelerinde çalışan (kadın veya erkek) yöneticilerin cinsiyet rollerinin; kadın yöneticilere yönelik tutumları ile olan ilişkisinin belirlenmesidir ve bu yönüyle de diğer araştırmalardan ayrıldığı düşünülmektedir. Çalışmada, kadın yöneticilere yönelik tutumun olumluluk düzeyinin, cinsiyet ve cinsiyet rollerinin yanı sıra aile üyesi olma, eğitim durumu, medeni durum, eşin çalışması, çocuk sahibi olma, işletme büyüklüğü, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmesi de alt amaçları oluşturmaktadır.

Türkiye'de aile işletmelerinde kadın yöneticilere yönelik az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Yapılan bu çalışmada; aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin, cinsiyet rolleri ve kadın yöneticilere karşı tutumları konusunda literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın gelecekte yapılacak çalışmalara da öncülük edeceği düşünülmektedir.

3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde Haziran 2012 tarihinde faaliyette olan aile işletmelerinde çalışan, kadın ve erkek yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.

4. Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda 9 adet hipotez belirlenmiştir. Bunlar:

H_1: Cinsiyete göre kadın yöneticilere karşı tutumların olumluluk düzeyi değişmektedir.

H_{1a}: Kadınların, kadın yöneticilere karşı tutumları olumludur.

H_{1b}: Erkeklerin, kadın yöneticilere karşı tutumları olumsuzdur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

H_2: Cinsiyet rollerine göre kadın yöneticilere karşı tutumların olumluluk düzeyi değişmektedir.

H_{2a}: Kadınsı, androjen ve belirsiz cinsiyet rolüne sahip yöneticilerin kadın yöneticilere karşı tutumu olumludur.

H_{2b}: Erkeksi cinsiyet rolüne sahip yöneticilerin kadın yöneticilere karşı tutumu olumsuzdur.

H_3: Yaş ile kadın yöneticilere karşı tutumlar arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

H_4: Eğitim düzeyi arttıkça kadın yöneticilere karşı tutumların olumluluk düzeyi de artar.

H_5: Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre kadın yöneticilere karşı tutumun olumluluk düzeyi değişmektedir.

H_{5a}: Evli erkeklerin, kadın yöneticilere karşı tutumu bekâr erkeklere göre daha olumsuzdur.

H_{5b}: Evli kadınların, kadın yöneticilere karşı tutumu bekâr kadınlara göre daha olumsuzdur.

H_6: Eşin çalışma durumuna göre erkek katılımcıların, kadın yöneticilere karşı tutumlarının olumluluk düzeyi değişmektedir.

H_{6a}: Eşi çalışan erkeklerin kadın yöneticilere karşı tutumları olumludur.

H_{6b}: Eşi çalışmayan erkeklerin kadın yöneticilere karşı tutumları olumsuzdur.

H_7: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak kadın yöneticilere karşı tutumların olumluluk düzeyi değişmektedir.

H_8: Aileden gelen yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin, kadın yöneticilere karşı tutumlarının olumluluk düzeyi değişmektedir.

H_9: İşletmede çalışan kişi sayısına bağlı olarak kadın yöneticilere karşı tutumların olumluluk düzeyi değişmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada; yukarıda belirtilen amaca ulaşmak için seçilen örneklem ve elde edilen verilerin toplanma biçimi ile analiz ve analiz sonuçları aşağıda ele alınmaktadır.

5.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Uşak Organize Sanayi Bölgesi [UOSB]'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu aile işletmelerinin belirlenmesi amacı ile UOSB'nin web sayfasında[8] yayınlanan UOSB'de faaliyet gösteren işletmelerin bir listesi oluşturulmuş(Ek-3) ve listede yer alan depolar evren dışında bırakılmıştır. Koçel'in (2003: 17) tanımından hareketle işletme yönetiminde sahipliğin, temel karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluştuğu işletmeler, aile işletmesi olarak kabul edilmiştir.

Kabul edilen tanıma göre listede yer alan 157 firmanın 154'ünün aile işletmesi olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerden anketi cevaplamayı kabul eden 118'ine ulaşılmış ve her bir işletmeden bir yönetici anketi cevaplamıştır.

Söz konusu evrendeki aile işletmelerinde kadın yöneticinin çalışıp çalışmadığı bilinmemektedir. Dolayısıyla anakütleden örneklem seçilmesi adımlarında çerçeve belirsizdir fakat katılımcıların tutumu ölçüleceği için aile işletmesinde görev alan üst düzey ve orta düzey yöneticilere ulaşmak yeterli görülmüştür.

5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın uygulama kısmında gerekli olan verilerin toplanması için birincil veri toplama yöntemlerinden (Altunışık vd., 2010: 77-78) anket yöntemine başvurulmuştur. Bu araştırma kapsamında uygulanan anketin bir örneği Ek-4'te yer almaktadır. Uygulamaya başlamadan önce Nisan ayında ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için Uşak'ta faaliyet göstermekte olan 30 aile işletmesine bir pilot çalışma

[8] www.usakosb.org.tr/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=12&Itemid=111 (Erişim tarihi: 10.05.212).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yapılmış ve anket sorularındaki anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Pilot çalışmada, kadın yöneticilere karşı tutum ölçeğinin cronbach's alfa değeri α= .92 olarak bulunmuştur.

Yeniden düzenlenen ifadelerle hazırlanan anket formu 18-23 Haziran 2012 tarihleri arasında anketör kullanılarak UOSB'de faaliyet gösteren aile işletmelerine yüz yüze uygulanmıştır. Anket çalışması öncesinde anketörler, anket hakkında ve ankete katılanların muhtemel sorularına cevap verecek şekilde bilgilendirilmiştir.

Anketin giriş yazısında anketin yaklaşık 10-15 dakikalarını alacağı önceden belirtilmiş ve anketin cevaplayıcıları sıkmayacak şekilde ve kolay cevaplanabilir olarak tasarlanmasına özen gösterilmiştir.

Anketin ilk bölümünde cevaplayıcıların demografik özellikleri ve aile işletmesi ile ilgili bilgi edinmeyi sağlayan tanımlayıcı ifadeler yer almıştır. Bu ifadeler cevaplayıcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı ve eğitimlerini belirlemeye yöneliktir. Öte yandan işletmede çalışan kişi sayısı, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet süresi, yöneticinin deneyim süresi, yönetici olarak bulunduğu departman ve yöneticinin aile üyesi ya da aile dışından mı olduğu gibi aile işletmesinin çeşitli özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde daha önceki çalışmalarda sıklıkla kullanılan ölçeklerden biri olan ve Türkiye'den bir örneklemle geliştirilen Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar Ölçeği (Attitudes Towards Women As Managers Scale-ATWoM) kullanılmıştır (Berkman, 2005).

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların cinsiyet rollerinin belirlenmesi amacıyla Bem (1974) tarafından geliştirilen Bem Cinsiyet Rolü Envanteri'nin (BCRE), Kavuncu (1987) tarafından Türkçe'ye uyarlanan formu kullanılmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerle ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.2.1. Bem cinsiyet rolü envanteri (BCRE)

Araştırmada katılımcıların cinsiyet rollerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan BCRE üç alt ölçekten oluşmaktadır: Kadınsılık, erkeksilik ve sosyal beğenirlik. Her bir ölçek 20 adet sıfattan oluşur. Sosyal Beğenirlik ölçeğindeki maddeler nötr bir bağlam oluşturmak için eklenmiştir (Dökmen, 2010: 73). Kavuncu (1987) tarafından uyarlaması yapılan BCRE'nin Türkçe formunun test-tekrar test güvenirlik katsayısı, K için .75, E için .89 (N=208) bulunmuştur (Kavuncu, 1987'den aktaran Dökmen, 1991: 82). BCRE'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması Dökmen (1991) tarafından tekrarlanmıştır. BCRE'nin iki yarı güvenirlik katsayısı da (N=100) K için .77 ve E için .71 bulunmuştur. Sonuç olarak kadınsılık ve erkeksilik ölçekleri'nin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu söylenebilir (Dökmen, 1991: 87). BCRE'nin psikometrik özelliklerinin belirlenmesi için Dökmen tarafından bir çalışma daha yapılmıştır. Araştırma sonucunda kadınlarla erkeklerin K ve E puanları bakımından anlamlı olarak farklılaşmaları da bir geçerlik kanıtı olarak ele alınmıştır (Dökmen, 1999: 34-38).

Bu çalışmada da sadece kadınsılık ve erkeksilik ölçeği kullanılmıştır. Bem Cinsiyet Envanteri 20' si erkeksi ve 20' si kadınsı olarak kabul edilen toplam 40 kişilik özelliğini içermektedir. Kadın ve erkek puanlarından hareketle cinsiyet rolleri kadınsı, erkeksi, androjen ve belirsiz olarak dört gruba ayrılmaktadır (Dökmen, 1999: 30). Orijinal formda 40 farklı karakter özelliğinin cevaplayıcıların kendilerini tanımlama bakımından ne kadar uygun olduğunun 7'li Likert ölçeği üzerinde değerlendirilmesine dayanmaktadır (Çıtak, 2008: 82). Fakat bu çalışmada daha kolay cevap verilebilir ve ayırt edilir olması amacıyla 5'li Likert kullanılmıştır. Yanıtlar; "hiç uygun değil" den "her zaman uygun"a doğru değişmektedir. Kadınsılık ve erkeksilik ölçeklerinin maddeleri karışık olarak verilmiştir. Buna göre ölçekteki erkeksilik maddeleri: 2, 4, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 35, 38 iken; kadınsılık maddeleri: 1, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 22, 23, 24, 30, 31, 34, 36, 37, 39, 40'dır.

Kadınsı ve erkeksilikle ilişkili maddelerinden elde edilen iki ayrı puanın medyanlarına göre deneklerin cinsiyet rolleri erkeksi, kadınsı, androjen ve belirsiz olarak sınıflanmaktadır. Bu araştırmada iki ölçeğin ayrı ayrı toplam puanları hesaplanmış, kadınsılık ve erkeksilik meydanları aşağıdaki gibi bulunmuştur:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Kadınsılık medyanı: 79
- Erkeksilik medyanı: 81

BCRE'de;

- Kadınsılık puanı kadınsılık medyanına eşit ya da altında ama erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olanlar erkeksi (maskülen);
- Kadınsılık puanı kadınsılık medyanının üstünde ama erkeksilik puanı erkeksilik meydanına eşit ya da altında olanlar kadınsı (feminen);
- Kadınsılık puanı kadınsılık medyanına eşit ya da altında ve erkeksilik puanı erkeksilik medyanına eşit ya da altında olanlar belirsiz
- Kadınsılık puanı kadınsılık medyanının üstünde ve erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olanlar androjen olarak sınıflandırılmıştır (Dökmen, 1999: 30).

5.2.2. Kadın yöneticilere karşı tutumlar ölçeği (ATWoM)

Araştırmada kadın yöneticilere yönelik tutumların belirlenmesi amacıyla Berkman (2005) yılında geliştirilen "Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar Ölçeği" kullanılmıştır. ATWoM geliştirilirken iki çalışma yapılmıştır. İlk olarak yapılan niteliksel çalışmada, sekiz ayrı kurumda 37 çalışan ile yönetici özellikleri üzerine yapılan geniş kapsamlı mülakatlardan yeni ölçek için sorular geliştirilmiştir. İkinci çalışmada ise yeni ölçeğin psikometrik özellikleri incelenmiş ve tutumları etkileyen faktörler belirlenmiştir. Anket yönetici ve yönetici olmayan çalışanlardan oluşmak üzere toplam 460 kişi tarafından doldurulmuştur (Berkman, 2005: 46-50). Ölçeğin son hali 14'ü olumsuz, 13'ü olumlu olmak üzere 27 maddeden oluşmaktadır. Ters kodlu maddeler 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 20 ve 21'dir. Orijinal formda 7'li Likert ölçeği kullanılmaktadır. Fakat bu çalışmada daha ayırt edilebilir ifadelerden oluştuğu için 5'li Likert tercih edilmiştir. Yanıtlar "kesinlikle katılmıyorum" dan "kesinlikle katılıyorum"a doğru değişmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar kadın yöneticilere yönelik olumlu bir tutum olduğuna işaret etmektedir (Aycan vd., 2011: 7). Faktör analizi sonucu ölçek 3 alt faktöre ayrılmıştır. Buna göre ilk faktör işle ilgili role ait davranışlar (task role behaviours); ikincisi ilişkisel role ait davranışlar (relational role behaviours) ve iş etiği (work ethics)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ise üçüncü faktördür (Aycan vd., 2011: 18-19). İlk örnekleme uygulandığında ölçeğin cronbach alfa değeri α= .91 ve ikinci örneklemde α= .90 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise α= .90 olarak bulunmuştur.

5.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada temel olarak aile işletmelerindeki yöneticilerin cinsiyet rolleri ve kadın yöneticilere karşı tutumları arasındaki ilişki belli değişkenler çerçevesinde incelenmiştir. Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi SPSS 17.0 paket programı aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizi, betimleyici istatistikler, korelasyon analizi (Pearson), *t*-test ve varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

5.3.1. Güvenilirlik analizi, tutum puanları ve ölçek maddeleri ortalaması

Araştırmada uygulanan kadın yöneticilere karşı tutum (ATWoM) ölçeğinin iç tutarlılığını ve güvenirliğini ölçmek için alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Literatüre göre; α < .4 ölçeğin güvenilir olmadığı, α= .4- .6 aralığında ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu, α= .6- .8 aralığında ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve son olarak α= .8-1.0 arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir (Özdamar, 2003: 522) .

Bu araştırma için ATWoM ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuç α= .906 olarak bulunmuştur (Tablo 16). Yani araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğu söylenilebilir.

Tablo 16. ATWoM Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,907	,906	27

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Seçilen örneklem için ATWoM ölçeğinin ortalaması, minimum-maksimum değerleri ve standart sapması Tablo 17'de verilmiştir. Örneklemde yer alan 118 katılımcının ortalama tutum puanı 87,18 olarak bulunmuştur. Buna göre tutum puanı 87,18'in üstünde olan katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumu olumlu olurken; 87,18'in altında olanların tutumu olumsuz olarak değerlendirilecektir.

Tablo 17. Tutum Toplam Puanlar ve Ortalaması

	N	**Min.**	**Max.**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Tutum Puanları Toplamı	118	36,00	121,00	87,18	.90

Araştırmaya katılan yöneticilerin "ATWoM Ölçegi" ile incelenen kadın yöneticilere karşı tutumlarına ait betimsel istatistikler Tablo 18'de verilmiştir. (İfadelerin yanındaki "(R)" harfi, maddenin ters kodlu olduğuna işaret etmektedir.)

Tablo 18. Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeğinin Madde Ortalamaları ve S.Sapması

Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER:		**Ortalama**	**S.Sapma**
1	ile rahat iletişim kurulur.	3,9746	1,01663
2	çok çalışırlar.	3,4831	1,06805
3	düzenlidirler.	3,8729	1,09815
4	karar alırken aceleci davranırlar. (R)	2,8390	1,12448
5	özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine sarılırlar.	3,0678	1,25220
6	karar alırken duygusal davranırlar. (R)	2,6864	1,17451
7	özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar. (R)	3,1017	1,28362
8	olaylara bütün olarak bakamaz, detaylarda kaybolurlar. (R)	2,8814	1,32155
9	gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar. (R)	2,5424	1,38764
10	ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler. (R)	3,0508	1,26658
11	kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar. (R)	3,1864	1,33301
12	aile sorumluluklarından dolayı iş hayatlarını geri planda tutarlar. (R)	3,2373	1,24501
13	zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler. (R)	2,8559	1,34784
14	astlarının yaşadığı sorunları daha iyi anlar ve onlara destek olurlar.	3,2373	1,26544
15	detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır. (R)	2,7288	1,22412

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER (devam):		**Ortalama**	**S.Sapma**
16	insan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar. (R)	3,2542	1,33453
17	işleri başkalarına delege etmekte (paylaştırmakta) zorlanırlar. (R)	2,8983	1,34221
18	astlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.	3,4153	1,18629
19	problemler karşısında astlarına memnuniyetle yardımcı olurlar.	3,6017	1,16311
20	sorunlar karşısında pasif kalırlar. (R)	3,2542	1,37863
21	olaylara objektif yaklaşamazlar. (R)	3,4068	1,35393
22	astlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.	3,9068	1,11698
23	astlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.	3,5085	1,01901
24	işlerin yürüdüğünden emin olmak için astlarını gözler ve yol gösterirler.	3,4237	1,09706
25	duygusal olmaları, onların profesyonelliğini arttırır.	2,5678	1,23675
26	sosyal yönleri kuvvetlidir.	3,8729	1,03401
27	astlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.	3,3220	1,19028

ATWoM ölçeğinde toplam 27 madde bulunmaktadır. Katılımcıların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puan 135,00; en düşük puan 27,00'dir. Bu araştırmada katılımcıların ATWoM ölçeğinden elde ettikleri en yüksek puan 121,00; en düşük puan 36,00 olarak hesaplanmıştır.

5.3.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular

Araştırmanın örneklemine ilişkin demografik değişkenlere uygulanan frekans ve çapraz tablo analizleri sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

5.3.2.1. Katılımcıların cinsiyet dağılımı

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Tablo 19'da verilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkek (%74,6) iken, kadın yöneticilerin oranı %25,4'tür.

Tablo 19. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
Kadın	30	**25,4**
Erkek	88	**74,6**
Toplam	118	**100,0**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.3.2.2. Katılımcıların yaş dağılımı

Katılımcıların yaşları dört grup oluşturularak incelenmiştir. İlk grup 20-29 yaş aralığında, ikinci grup 30-39 yaş aralığında, üçüncü grup 40-49 yaş aralığında ve son grup 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Tablo 20'de gösterilen frekans analizi sonuçlarına göre 118 yöneticinin çoğunluğunun (%45,8) 30-39 yaş grubunda olduğu gözlenmektedir. Geriye kalan yöneticilerin % 22'si 40-49 yaş aralığında; %20,3'ü 20-29 yaş aralığında ve %11,9'u 50 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 20. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
20-29	24	**20,3**
30-39	54	**45,8**
40-49	26	**22,0**
50 ve üzeri	14	**11,9**
Toplam	118	**100,0**

Katılımcıların cinsiyet göre yaş dağılımlarını incelemek için cinsiyet-yaş çapraz tablo analizi yapılmıştır. Tablo 21'ye göre kadın katılımcıların %53'ü 30-39; %36,7'si 20-29 ve son olarak %2,5'i 40-49 yaş aralığındayken, 50 ve üzeri yaş aralığında kadın katılımcı bulunmamaktadır. Erkek katılımcılarda ise en yüksek orandan düşüğe doğru sıralama , %43,2 ile 30-39 yaş; %26,1 ile 40-49 yaş; %15,9 ile 50 ve üzeri yaş ve son olarak %14,8 oranında 20-29 yaş şeklindedir.

Tablo 21. Yaş-Cinsiyet Çapraz Tablo Analizi

		Yaş				
		20-29	***30-39***	***40-49***	***50 ve üzeri***	**Toplam**
Kadın	N	11	16	3	0	30
	Cinsiyet İçindeki %	36,7%	53,3%	10,0%	,0%	100,0%
	Toplam İçindeki %	9,3%	13,6%	2,5%	,0%	**25,4%**
Erkek	N	13	38	23	14	88
	Cinsiyet İçindeki %	14,8%	43,2%	26,1%	15,9%	100,0%
	Toplam İçindeki %	11,0%	32,2%	19,5%	11,9%	**74,6%**
Toplam	N	24	54	26	14	118
	Toplam İçindeki %	20,3%	45,8%	22,0%	11,9%	**100,0%**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.3.2.3. Katılımcıların cinsiyet rollerine göre dağılımı

Tablo 22'de katılımcıların cinsiyet rollerine göre dağılımı verilmiştir. 118 katılımcının çoğunluğu (%32,2) belirsiz cinsiyet özelliği gösterirken; %31,4'ü androjen (hem kadınsı hem de erkeksi), %18,6'sı erkeksi, %17,8'i kadınsı özellik göstermektedir.

Tablo 22. Katılımcıların Cinsiyet Rollerine Göre Dağılımı

Cinsiyet Rolleri	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
Kadınsı	21	**17,8**
Erkeksi	22	**18,6**
Androjen	37	**31,4**
Belirsiz	38	**32,2**
Toplam	118	**100,0**

Katılımcıların cinsiyet ve cinsiyet rolü çapraz tablo analizi yapılarak her bir cinsiyetteki bireyin hangi cinsiyet rolünü gösterdiği belirlenmiştir. Tablo 23'e göre kadın katılımcıların %30'u kadınsı, %16,7'si erkeksi, %23,7'si androjen ve % 30'u belirsiz özellik taşımaktadır. Erkek katılımcıların ise %13,6'sı kadınsı, %19,3'ü erkeksi, %34,1'i androjen ve %33'ü belirsiz özellik göstermektedir. Buna göre kadınların çoğunluğunun %30 oranla kadınsı ve belirsiz özellik taşıdığı; erkeklerin çoğunluğunun ise %34,1 oranında androjen özellik taşıdığı görülmektedir.

Tablo 23. Cinsiyet-Cinsiyet Rolleri Çapraz Tablo Analizi

		Cinsiyet Rolleri				
		Kadınsı	***Erkeksi***	***Androjen***	***Belirsiz***	**Toplam**
Kadın	N	9	5	7	9	30
	Cinsiyet İçindeki %	**%30,0**	**16,7%**	**23,3%**	**30,0%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	%7,6	4,2%	5,9%	7,6%	25,4%
Erkek	N	12	17	30	29	88
	Cinsiyet İçindeki %	**13,6%**	**19,3%**	**34,1%**	**33,0%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	10,2%	14,4%	25,4%	24,6%	74,6%
Toplam	N	21	22	37	38	118
	Toplam İçindeki %	**17,8%**	**18,6%**	**31,4%**	**32,2%**	**100,0%**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.3.2.4. Katılımcıların medeni durumu

Tablo 24'te cinsiyet ayırımı gözetmeksizin katılımcıların medeni durumu yer almaktadır. Katılımcıların büyük bir oranı evli (%74,6) iken, bekâr olan katılımcıların oranı ise %25'4'tür.

Tablo 24. Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
Bekâr	30	**25,4**
Evli	88	**74,6**
Toplam	118	**100,0**

Cinsiyetlerine göre bekâr ve evli katılımcıların sayısını belirlemek üzere cinsiyet-medeni durum çapraz tablo analizi yapılmıştır (Tablo 25). Buna göre kadınların %43,3'ü bekâr iken çoğunluğu (%56,7) evlidir. Erkeklerin ise %19,3'ü bekâr iken yaklaşık % 80,7'si evlidir. Tüm katılımcılar içinde oranlara bakılırsa -yaklaşık olarak- bekâr kadınlar %11,0; evli kadınlar %14,4; bekâr erkekler %14,4 ve en kalabalık grubu oluşturan evli erkekler %60,2 oranındadır.

Tablo 25. Katılımcıların Cinsiyet-Medeni Durum Çapraz Tablo Analizi

		Medeni Durum		**Toplam**
		Bekâr	***Evli***	
Kadın	N	13	17	30
	Cinsiyet İçindeki %	**43,3%**	**56,7%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	11,0%	14,4%	25,4%
Erkek	N	17	71	88
	Cinsiyet İçindeki %	**19,3%**	**80,7%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	14,4%	60,2%	74,6%
Toplam	N	30	88	118
	Toplam İçindeki %	**25,4%**	**74,6%**	**100,0%**

5.3.2.5. Katılımcıların eşlerinin çalışma durumu

Evli olan katılımcılar eşleri çalışan ve çalışmayan olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Tablo 26'ye göre cinsiyet ayrımına bakılmaksızın yapılan frekans analizine göre katılımcıların büyük oranının (%43,2) eşi çalışmamaktadır. Katılımcıların %31,4'ünün eşi çalışırken katılımcıların %25,4'ü bekârdır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 26. Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumu

Eş Çalışması	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
Çalışıyor	37	**31,4**
Çalışmıyor	51	**43,2**
Evli Değil	30	**25,4**
Toplam	118	**100,0**

Katılımcıların cinsiyete göre eşlerin çalışıp-çalışmaması durumunda farklılık olup olmadığına bakmak için çapraz tablo analizi yapılmıştır. Tablo 27'de kadın ve erkek katılımcıların eşlerinin çalışma durumu verilmiştir. Buna göre kadın katılımcıların eşlerinin hepsinin çalıştığı, erkek katılımcıların ise yaklaşık %58,0'inin eşinin çalışmadığı ve erkek katılımcıların sadece %22,7'sinin eşinin de çalıştığı görülmüştür.

Tablo 27. Cinsiyet-Eş Çalışması Çapraz Tablo Analizi

		Eşi Çalışıyor mu?			**Toplam**
		Evet	***Hayır***	***Evli Değil***	
Kadın	N	17	0	13	30
	Cinsiyet İçindeki %	**56,7%**	**,0%**	**43,3%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	14,4%	,0%	11,0%	25,4%
Erkek	N	20	51	17	88
	Cinsiyet İçindeki %	**22,7%**	**58,0%**	**19,3%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	16,9%	43,2%	14,4%	74,6%
Toplam	N	37	51	30	118
	Toplam İçindeki %	**31,4%**	**43,2%**	**25,4%**	**100,0%**

5.3.2.6. Katılımcıların çocuk sayısı

Katılımcıların çocukları ile ilgili veriler beş kategoriye ayrılmıştır. Tablo 28'e göre katılımcıların %28,8'i tek çocuk sahibiyken, %33,9'u iki çocuk, %5,9'u üç çocuk ve son olarak % 1,7'si 4 ve üzeri çocuğa sahiptir.

Tablo 28. Katılımcıların Çocuk Sayısı

Çocuk Sayısı	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
Çocuğu yok	35	**29,7**
1 çocuk	34	**28,8**
2 çocuk	40	**33,9**
3 çocuk	7	**5,9**
4 ve üzeri	2	**1,7**
Toplam	118	**100,0**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Çocuk sayısı ile ilgili daha anlamlı sonuçlar alabilmek için çapraz tablo analizi ile cinsiyet ve çocuk sayısı arasındaki oranlara bakılmıştır. Tablo 29'a göre kadınların toplamda %11,9'u çocuk sahibi değilken; %7,6'sının bir çocuğu, %5,1'inin iki ve son olarak %0,4'inin üç çocuğu vardır. Erkeklerin ise toplamda %17,8'i çocuk sahibi değilken, %21,2'sinin bir; %28,8'inin iki; %5,1'inin üç ve son oalrak %1,7'sinin dört ve üzerinde çocuğu vardır. Cinsiyet içindeki oranlara göre bakıldığında kadınların en yüksek oranda %30 ile tek çocuğu var iken erkeklerin ise %28,8 ile iki çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 29. Cinsiyet-Çocuk Sayısı Çapraz Tablo Analizi

		Cinsiyet		**Toplam**
		Kadın	***Erkek***	
Çocuk Yok	N	14	21	35
	Cinsiyet İçindeki %	**46,7%**	**23,9%**	**29,7%**
	Toplam İçindeki %	11,9%	17,8%	29,7%
1 Çocuk	N	9	25	34
	Cinsiyet İçindeki %	**30,0%**	**28,4%**	**28,8%**
	Toplam İçindeki %	7,6%	21,2%	28,8%
2 Çocuk	N	6	34	40
	Cinsiyet İçindeki %	**20,0%**	**38,6%**	**33,9%**
	Toplam İçindeki %	5,1%	28,8%	33,9%
3 Çocuk	N	1	6	7
	Cinsiyet İçindeki %	**3,3%**	**6,8%**	**5,9%**
	Toplam İçindeki %	0,8%	5,1%	5,9%
4 ve üzeri Çocuk	N	0	2	2
	Cinsiyet İçindeki %	**,0%**	**2,3%**	**1,7%**
	Toplam İçindeki %	,0%	1,7%	1,7%
Toplam	N	30	88	118
	Cinsiyet İçindeki %	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam İçindeki %	**25,4%**	**74,6%**	**100,0%**

Kadın katılımcıların medeni durum, yaş ve çocuk sayısı arasındaki ilişkilerini görebilmek için yaş-çocuk sayısı ve medeni durum arasında çapraz tablo analizi yapılmıştır Tablo 30'a göre çocuk sahibi olmayan 14 kadın katılımcının 13 tanesi bekârdır. Bu katılımcıların %53,8'i 20-29 yaş aralığındayken, %38,5'i 30-39 yaş aralığında ve son olarak %7,7'si 40-49 yaş aralığındadır. Evli olan kadınları içinde ise çocuk sahibi olmayan katılımcı oranı %5,9'dur. Tek çocuk sahibi ve iki çocuk sahibi olan kadınların çoğunluğu (sırasıyla %55,6; %66,7) 30-39 yaş aralığındadır. Üç çocuk sahibi olan tek katılımcı da 30-39 yaş aralığındadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 30. Kadın Katılımcıların Medeni Durum-Çocuk Sayısı-Yaş Çapraz Tablo Analizi

			Yaş			Toplam
			20-29	*30-39*	40-49	
Bekâr	***Çocuk Yok***	**N**	7	5	1	13
		Yaş İçindeki %	**53,8%**	**38,5%**	**7,7%**	**100,0%**
		Toplam İçindeki %	53,8%	38,5%	7,7%	100,0%
Evli	***Çocuk Yok***	**N**	0	1	0	1
		Yaş İçindeki %	**,0%**	**100,0%**	**,0%**	**100,0%**
		Toplam İçindeki %	,0%	5,9%	,0%	5,9%
	1 Çocuk	**N**	4	5	0	9
		Yaş İçindeki %	**44,4%**	**55,6%**	**,0%**	**100,0%**
		Toplam İçindeki %	23,5%	29,4%	,0%	52,9%
	2 Çocuk	**N**	0	4	2	6
		Yaş İçindeki %	**,0%**	**66,7%**	**33,3%**	**100,0%**
		Toplam İçindeki %	,0%	23,5%	11,8%	35,3%
	3 Çocuk	**N**	0	1	0	1
		Yaş İçindeki %	**,0%**	**100,0%**	**,0%**	**100,0%**
		Toplam İçindeki %	,0%	5,9%	,0%	5,9%
Toplam		**N**	11	16	3	30
		Yaş İçindeki %	36,7%	53,3%	10,0%	100,0%
		Toplam İçindeki %	**36,7%**	**53,3%**	**10,0%**	**100,0%**

5.3.2.7. Katılımcıların eğitim durumu ve düzeyi

Katılımcıların eğitim durumu Tablo 31'de gösterilmektedir. Katılımcıların %37,3'ü lise mezunudur. Bunu %36,4 ile lisans mezunları takip etmektedir. Katılımcılar arasında %14,4 oranında önlisans mezunu bulunmaktayken, %9,3 oranında ilk/orta öğretim mezunu ve son olarak da %2,5 oranında yüksek lisans mezunu bulunmaktadır.

Tablo 31. Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
İlk/Orta Öğretim	11	**9,3**
Lise	44	**37,3**
Önlisans	17	**14,4**
Lisans	43	**36,4**
Yüksek Lisans	3	**2,5**
Toplam	118	**100,0**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Cinsiyete göre eğitim durumlarını görebilmek için cinsiyet ve eğitim değişkenlerine çapraz tablo analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 32'de verilmiştir. Buna göre kadın katılımcıların grup içi eğitim düzeyleri sırasıyla %3,3 yüksek lisans; %23,3 önlisans; %33,3 lisans ve %40,0 oranındayken ilk/orta öğretim mezunu kadın katılımcı bulunmamaktadır. Öte yandan erkek katılımcıların grup içi eğitim düzeyleri %2,3 yüksek lisans; %11,4 önlisans; %12,5 ilk/orta öğretim; % 36,4 lise ve son olarak % 37,5 oranında lisans şeklindedir.

Tablo 32. Cinsiyet-Eğitim Durumu Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim					**Toplam**
		İlk/Orta Öğretim	***Lise***	***Önlisans***	***Lisans***	**Yüksek Lisans**	
Kadın	N	0	12	7	10	1	30
Cinsiyet İçindeki %		**,0%**	**40,0%**	**23,3%**	**33,3%**	**3,3%**	**100,0%**
Toplam İçindeki %		,0%	10,2%	5,9%	8,5%	0,8%	25,4%
Erkek	N	11	32	10	33	2	88
Cinsiyet İçindeki %		**12,5%**	**36,4%**	**11,4%**	**37,5%**	**2,3%**	**100,0%**
Toplam İçindeki %		9,3%	27,1%	8,5%	28,0%	1,7%	74,6%
Toplam	N	11	44	17	43	3	118
Toplam İçindeki %		**9,3%**	**37,3%**	**14,4%**	**36,4%**	**2,5%**	**100,0%**

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakabilmek için eğitim durumlarındaki kategoriler düşük ve yüksek olarak ikiye ayrılmıştır. Buna göre ilk/orta eğitim ve lise düşük eğitim düzeyi olarak kabul edilmiş ve önlisans, lisans ve yüksek lisans; yüksek eğitim düzeyi olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun (%53,4) eğitim düzeyi yüksek iken %46,6'sının eğitim düzeyi düşüktür. Tablo 33'te düşük ve yüksek eğitim düzeyinin frekans analizi sonucu yer almaktadır.

Tablo 33. Katılımcıların Eğitim Düzeyi (Yüksek/Düşük)

Eğitim Düzeyi	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
Yüksek	63	**53,4**
Düşük	55	**46,6**
Toplam	118	**100,0**

Eğitim düzeylerinin cinsiyet bağlamında nasıl farklılaştığını görmek için eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerine çapraz tablo analizi uygulanmıştır buna göre kadınların grup

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

içinde %60'ı yüksek eğitim düzeyindeyken %40'ı düşük eğitim düzeyindedir (Tablo 34). Erkek katılımcılarda ise grup içinde %51,1 oranında yüksek eğitim düzeyi gözlenirken, %48,9 oranında düşük eğitim düzeyi gözlenmiştir. Buna bağlı olarak örneklemdeki kadınların erkek katılımcılara göre daha yüksek eğitimli olduğu söylenebilir.

Tablo 34. Cinsiyet-Eğitim Düzeyi Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim Düzeyi		Toplam
		Yüksek	***Düşük***	
Kadın	N	18	12	30
	Cinsiyet İçindeki %	**60,0%**	**40,0%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	15,3%	10,2%	25,4%
Erkek	N	45	43	88
	Cinsiyet İçindeki %	**51,1%**	**48,9%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	38,1%	36,4%	74,6%
Toplam	N	63	55	118
	Toplam İçindeki %	**53,4%**	**46,6%**	**100,0%**

5.3.2.8. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve faaliyette bulunduğu süre

Örneklemde bulunan aile işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektöre göre frekans analiz sonuçları Tablo 35'te aktarılmıştır. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğu (%82,2) üretim sektöründe faaliyet gösterirken; %12,7'si ticaret ve %6'sı hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 35. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Faaliyet Sektörü	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
Üretim	97	**82,2**
Ticaret	15	**12,7**
Hizmet	6	**5,1**
Toplam	118	**100,0**

İşletmelerin beş ayrı kategoriye ayrılmış olan faaliyet süresinin frekans analizi sonuçları Tablo 36'da verilmiştir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyet süresi 10 yılın altındadır. Faaliyet süresi 20 yıl ve üzerinde olan işletmelerin oranı %14,4; faaliyet

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

süresi 15-19 yıl arasında olan işletmelerin oranı %10,2; faaliyet süresi 11-15 yıl arasında olan işletmelerin oranı %13,6; faaliyet süresi 6-10 yıl arasında olanların oranı %32,2 ve son olarak faaliyet süresi 5 yıldan az olanların oranı %29,7'dir. Buna göre işletmelerin çoğunluğunu (%61,9) genç aile işletmeleri olarak adlandırmak mümkündür.

Tablo 36. İşletmenin Faaliyette Olduğu Süre

Faaliyet Sektörü	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
0-5 yıl	35	**29,7**
6-10 yıl	38	**32,2**
11-15 yıl	16	**13,6**
15-19 yıl	12	**10,2**
20 ve üzeri yıl	17	**14,4**
Toplam	118	**100,0**

5.3.2.9. İşletmede çalışan kişi sayısı

Örneklemde yer alan aile işletmelerinde çalışan kişi sayıları KOSGEB'in yaptığı sınıflandırma baz alınarak dört grupta incelenmiştir. İlk grup 0-9 kişi, ikinci grup 10-49 kişi aralığında, üçüncü grup 50-249 kişi ve son grup 250 ve üzeri çalışandan oluşmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre işletmeler, mikro ölçekli, küçük ölçekli, orta ölçekli ve büyük işletmeler olarak nitelendirilirler. Yapılan frekans analizi sonuçları Tablo 37'de verilmiştir. Buna göre örneklemin büyük çoğunluğu (%67,8) çalışan sayısına göre küçük ölçekli işletmelerden; %28'i orta büyüklükteki işletmelerden ve yalnızca %4,2'si büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Sırasıyla 10 kişiden az çalışanı olan işletme oranı %16,1; 10-49 kişi arasında çalışanı olan işletme oranı %51,7; 50-249 kişi arasında çalışanı olan işletme oranı %28 ve son olarak 250 kişi ve üzeri çalışanı olan işletme oranı %4,2'dir.

Tablo 37. İşletmede Çalışan Kişi Sayısı

Faaliyet Sektörü	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
0-9 kişi	19	**16,1**
10-49 kişi	61	**51,7**
50-249 kişi	33	**28,0**
250 ve üzeri kişi	5	**4,2**
Toplam	118	**100,0**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.3.2.10. Yöneticilerin işletmeyi kuran aile ile kan bağı ilişkisi

Örneklemdeki yöneticilerin aile işletmesini kuran aile ile akrabalık derecesi göre çapraz tablo analizi sonuçları Tablo 38'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %18,6'sı kurucunun kendisidir ve hepsi erkektir. Örneklemdeki yöneticilerden %5,9'u kurucunun oğlu; %2,5'i kurucunun kızı; %1,7'si kurucunun eşi; %0,8'i kurucunun damadı; %3,4'ü kurucunun yeğeni; %2,5'i kurucunun kardeşi ve son olarak %0,8'i kurucunun kayınpederi iken %63,6'sının kurucu ile bir akrabalık ilişkisi yoktur.

Tablo 38. Cinsiyet-Akrabalık Derecesi Çapraz Tablo Analizi

		Cinsiyet		**Toplam**
		Kadın	***Erkek***	
Kendisi	N	0	22	22
	Cinsiyet İçindeki %	**,0%**	**25,0%**	**18,6%**
	Toplam İçindeki %	,0%	18,6%	18,6%
Oğlu	N	0	7	7
	Cinsiyet İçindeki %	**,0%**	**8,0%**	**5,9%**
	Toplam İçindeki %	,0%	5,9%	5,9%
Kızı	N	3	0	3
	Cinsiyet İçindeki %	**10,0%**	**,0%**	**2,5%**
	Toplam İçindeki %	2,5%	,0%	2,5%
Eşi	N	1	1	2
	Cinsiyet İçindeki %	**3,3%**	**1,1%**	**1,7%**
	Toplam İçindeki %	,8%	,8%	1,7%
Damat	N	0	1	1
	Cinsiyet İçindeki %	**,0%**	**1,1%**	**,8%**
	Toplam İçindeki %	,0%	,8%	,8%
Yeğen	N	0	4	4
	Cinsiyet İçindeki %	**,0%**	**4,5%**	**3,4%**
	Toplam İçindeki %	,0%	3,4%	3,4%
Kardeş	N	1	2	3
	Cinsiyet İçindeki %	**3,3%**	**2,3%**	**2,5%**
	Toplam İçindeki %	,8%	1,7%	2,5%
Kayınpeder	N	0	1	1
	Cinsiyet İçindeki %	**,0%**	**1,1%**	**,8%**
	Toplam İçindeki %	,0%	,8%	,8%
Akrabalık yok	N	25	50	75
	Cinsiyet İçindeki %	**83,3%**	**56,8%**	**63,6%**
	Toplam İçindeki %	21,2%	42,4%	63,6%
Toplam	N	30	88	118
	Cinsiyet İçindeki %	**25,4%**	**74,6%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	100,0%	100,0%	100,0%

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Örneklemde yer alan yöneticilerin, cinsiyet ve akrabalık ilişkileri çapraz tablo analizi ile yapılarak açıklanmıştır. Tablo 39'a göre kadın katılımcılardan (n=30), kurucu aile ile akrabalık ilişkisi olmayanların oranı %83,3 iken; akrabalık ilişkisi olanların oranı %16,7'dir. Erkek katılımcıların (n=88) kurucu aile ile akrabalık ilişkisi olanların oranı %56,8 ve akrabalık ilişkisi olmayanların oranı %43,2'dir. Buna göre örneklemin genelini %63,6 oranında profesyonel yöneticiler oluştururken; %36,4 oranında aileden gelen yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 39. Cinsiyet- Akrabalık İlişkisi Çapraz Tablo Analizi

		Akrabalık		**Toplam**
		Evet	***Hayır***	
Kadın	N	5	25	30
	Cinsiyet İçindeki %	**16,7%**	**83,3%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	4,2%	21,2%	25,4%
Erkek	N	38	50	88
	Cinsiyet İçindeki %	**43,2%**	**56,8%**	**100,0%**
	Toplam İçindeki %	32,2%	42,4%	74,6%
Toplam	N	43	75	118
	Toplam İçindeki %	**36,4%**	**63,6%**	**100,0%**

5.3.2.11. Katılımcıların yöneticilik deneyimi (yıl)

Örneklemde yer alan yöneticilerin, dört ayrı kategoriye ayrılmış olan, yönetici olarak çalışma sürelerinin frekans analizi sonuçları Tablo 40'ta verilmiştir. Buna göre katılımcıların %50,8'i yöneticilik alanında 4 yıldan az tecrübeye sahipken; %22,0'si 10 yıldan az; %15,3'ü 15 yıldan az tecrübeye sahiptir. Yöneticilikte 15 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların oranı ise olarak %11,9'dur.

Tablo 40. Katılımcıların Yöneticilik Deneyimi

Yöneticilik Deneyimi	**Frekans (N)**	**Yüzde %**
0-4yıl	60	**50,8**
5-9yıl	26	**22,0**
10-14yıl	18	**15,3**
15ve üzeri	14	**11,9**
Toplam	118	**100,0**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Cinsiyete göre yöneticilikte deneyim süresini görebilmek için cinsiyet-yönetici deneyimi çapraz tablo analizi yapılmıştır. Tablo 41'de kadın ve erkek yöneticilerinin yıl bazında yöneticilik deneyimleri karşılaştırılmıştır. Buna göre kadın yöneticilerin %70'i 5 yıldan az; %13,3'ü 10 yıldan az; %13,3'ü 15 yıldan az deneyime sahipken yalnızca %3,3'ü 15 yıldan fazla deneyime sahiptir. Erkek yöneticilerin ise %44'ü 5 yıldan az; % 25,0'i 10 yıldan az; %15,9'u 15 yıldan az deneyime sahipken %14,8'i 15 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Tablo 41. Cinsiyet- Yöneticilik Deneyimi Çapraz Tablo Analizi

		Yöneticilikte Deneyim Süresi				**Toplam**
		0-4 yıl	***5-9 yıl***	***10-14 yıl***	***15 yıl ve üzeri***	
Kadın	N	21	4	4	1	30
Cinsiyet İçindeki %		**70,0%**	**13,3%**	**13,3%**	**3,3%**	**100,0%**
Toplam İçindeki %		17,8%	3,4%	3,4%	,8%	25,4%
Erkek	N	39	22	14	13	88
Cinsiyet İçindeki %		**44,3%**	**25,0%**	**15,9%**	**14,8%**	**100,0%**
Toplam İçindeki %		33,1%	18,6%	11,9%	11,0%	74,6%
Toplam	N	60	26	18	14	118
Toplam İçindeki %		**50,8%**	**22,0%**	**15,3%**	**11,9%**	**100,0%**

5.3.3. Varyans, *t*-test ve korelasyon analizlerine ilişkin bulgular

Gruplar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığına ilişkin olarak yapılan varyans analizi, t-test ve korelasyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

5.3.3.1. Cinsiyet ve cinsiyet rollerine göre gruplar arası farklar

Cinsiyet ve cinsiyet rolleri temelinde kadın yöneticilere karşı tutumlardaki grup farklılıklarını karşılaştırmak amacıyla 2 (cinsiyet: kadın-erkek) X 4 (cinsiyet rolleri: kadınsı-erkeksi-androjen-belirsiz) faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 42 ve 43'te gösterilen analiz sonuçlarına göre, cinsiyet boyutunda kadın ve erkekler arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($F_{1\text{-}118}$=38,45; p<.001). Kadınların tutum puanı erkeklerinkinden yüksektir. Sonuç olarak H_1, H_{1a}, H_{1b} hipotezleri desteklenmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ANOVA sonuçlarına göre cinsiyet rolleri temel etkisi de anlamlıdır ($F_{3\text{-}118}$=3,21; P<.05). Hangi cinsiyet rolleri arasında anlamlı fark olduğunu görmek amacıyla Tukey HSD post hoc testi yapılmıştır. Tablo 44'te görüldüğü gibi erkeksi cinsiyet rolüne sahip olanların puanları, kadınsı, androjen ve belirsiz cinsiyet rollerine sahip olanlarınkinden anlamlı düzeyde düşüktür. Görüldüğü gibi kadın yöneticilere karşı tutumu en olumlu olan grup androjen cinsiyet rolüne sahip olanlardır; en düşük olanlar ise erkeksi cinsiyet rolüne sahip olanlardır. Kadın yöneticilere karşı tutumları en olumlu olan gruptan en olumsuz gruba doğru bir sıralama yapıldığında sırasıyla androjen, belirsiz, kadınsı ve erkeksi cinsiyet rolüne sahip bireyler gelmektedir. H_2, H_{2a}, H_{2b} hipotezleri kabul edilmiştir.

Cinsiyet ve cinsiyet rolleri ortak etkisi anlamlı çıkmamıştır ($F_{3\text{-}118}$=1,98; p>0,5). Ortak etki anlamlı olmadığı için post hoc analizleri yapılmamıştır.

Tablo 42. Cinsiyet Temel Etkisine Ait Ortalama S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Kadın		**Erkek**			
	(N=30)		*(N=88)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum Toplam Puanı	101,13	12,94	82,42	16,79	38,45	.000***
***p<.001						

Tablo 43. Cinsiyet Rolleri Temel Etkisine Ait Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Kadınsı		**Erkeksi**		**Androjen**		**Belirsiz**			
	(N=21)		*(N=22)*		*(N=37)*		*(N=38)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum Toplam Puanı	87,90[b]	15,70	75,95[a]	22,19	91,54[b]	16,95	89,03[b]	14,70	3,21	.026*
*p<.05										

Not: *Tabloda a ile b harfleri ile gösterilen ortalamalar arasında anlamlı düzeyde fark vardır.*

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.3.3.2. Yaşa göre değişkenler arası ilişkiler

Kadın yöneticilere karşı tutumların yaş ile ilişkisini görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yaş ile kadın yöneticilere karşı tutumlar arasındaki ilişkiler Tablo 44'te sunulmuştur. Tablodan da görülebileceği gibi, cinsiyet ayrımına gidilmeden tüm katılımcıların dahil edildiği korelasyon analizinde yaş ile kadın yöneticilere yönelik tutumlar arasında anlamlı düzeyde ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kadın ve erkeklerde farlılık olup olmadığını görmek için sadece erkek ve sadece kadınların dahil edildiği korelasyon analizi de yapılmıştır. Tablodan da görülebileceği gibi sadece erkek katılımcıların dahil edildiği korelasyon analizinde yaş ile kadınlara yönelik tutumlar arasında anlamlı düzeyde olmamakla birlikte çok düşük ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sadece kadın katılımcıların dahil edildiği korelasyon analizinde ise yaş ile kadın yöneticilere yönelik tutum arasında görece yüksek bir korelasyon olmasına rağmen anlamlılık düzeyinde değildir. Bu durumda H_3 hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 44. Yaş ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutumlar Arasındaki İlişkiler

	r	**P**
Yaş (Tüm Katılımcılar)	-.186	.044*
Kadın-Yaş	.327	.078
Erkek-Yaş	-.093	.388
*p<.05		

5.3.3.3. Yaşa göre gruplar arası farklar

Katılımcılar yaş aralıklarına göre gruplandırılmıştır. Herbir yaş grubunun kadın yöneticilere yönelik tutumunun karşılaştırılması için 20'li, 30'lu, 40'lı ve 50 ve üzeri olmak üzere dört grup oluşturulmuştur (Tablo 45). Her bir yaş kategorisindeki katılımcı sayılarının birbirlerinden büyük farklılık göstermesi (sırasıyla, N=24; 54; 26; 14) nedeniyle gruplar en küçük grup olan 50 ve üzeri yaş grubundaki katılımcı sayısına eşitlenmiştir. Diğer grupların katılımcı sayılarının 14'e eşitlenmesi işlemi kura çekmek suretiyle yansız atama yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu işlemin ardından gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinden elde edilen veriler, yaş grupları arasında kadın yöneticilere karşı tutumlar bakımından anlamlı düzeyde herhangi bir farkın olmadığını göstermektedir ($F_{3\text{-}55}$= 1,21; p>.05). Bununla birlikte yaş arttıkça kadın yöneticilere

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

karşı tutumların olumsuzlaştığı anlaşılmaktadır. Örneğin kadın yöneticilere karşı tutum puanı en yüksek olan grup 20'li yaşlardakiler iken en olumsuz olan grup 50 ve üzeri yaş grubunda olanlardır.

Tablo 45. Yaşa Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	20-29 Yaş Aralığı		**30-39 Yaş Aralığı**		**40-49 Yaş Aralığı**		**50 ve Üzeri Yaş**			
	(N=14)		*(N=14)*		*(N=14)*		*(N=14)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum Toplam Puanı	91,36	13,13	86,64	13,90	87,57	17,70	78,28	26,92	1,21	.315

5.3.3.4. Eğitim durumuna göre gruplar arası farklar

Katılımcıların eğitim durumuna göre kadın yöneticilere karşı tutumları arasında bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla oluşturulan dört eğitim kategorisi (ilk/orta öğretim, lise, önlisans ve lisans-lisansüstü) temelinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Her bir eğitim kategorisindeki katılımcı sayılarının birbirlerinden büyük farklılık göstermesi (sırasıyla N=11; 44; 17; 46) nedeniyle gruplar en küçük grup olan ilk/orta öğretim grubundaki katılımcı sayısına eşitlenmiştir. Diğer grupların katılımcı sayılarının 11'e eşitlenmesi işlemi kura çekmek suretiyle yansız atama yoluyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 46), kadın yöneticilere karşı tutumları bakımından gruplar arasında anlamlı düzeyde herhangi bir fark bulunmamıştır ($F_{3\text{-}43}$=1,27; p>.05). Anlamlı olmamakla birlikte, kadın yöneticilere karşı tutumları en olumlu olan grup lisans veya lisansüstü bir dereceye sahip olanlardır. En düşük olan grup ise lise mezunlarıdır. Sonuç olarak H_4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 46. Eğitim Durumuna Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	İlk/ortaöğretim		**Lise**		**Önlisans**		**Lisans ve üstü**			
	(N=11)		*(N=11)*		*(N=11)*		*(N=11)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum Toplam Puanı	83,00	17,16	79,36	21,02	80,00	14,93	92,45	17,44	1,27	.297

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

5.3.3.5. Cinsiyet ve medeni duruma göre gruplar arası farklar

Cinsiyet ve medeni durum temelinde kadın yöneticilere karşı tutumlardaki grup farklılıklarını karşılaştırmak amacıyla 2 (cinsiyet: kadın-erkek) X 2 (medeni durum: evli-bekâr) faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet boyutunda Tablo 42'de de rapor edildiği gibi kadın ve erkekler arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Tablo 47'ye göre medeni durum boyutunda ise gruplar arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmamasına ($F_{1\text{-}118}$=0,012; p>.05) rağmen bekâr katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumları, evli olanlarınkinden daha olumludur. Tablo 48'da gösterilen cinsiyet ve medeni duruma ait ortak etkisi de anlamlı değildir ($F_{1\text{-}118}$=*2.96;* >.05). Yapılan analiz sonucunda H_5, H_{5a} ve H_{5b} hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 47. Medeni Duruma Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Bekâr		**Evli**			
	(N=30)		*(N=88)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum Toplam Puanı	91,57	12,63	85,68	18,12	0,012	.913

Tablo 48. Medeni Durum ve Cinsiyet Ortak Etkisi, Ortalama, S. Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Bekâr				**Evli**					
	Kadın		**Erkek**		**Kadın**		**Erkek**			
	(N=13)		*(N=17)*		*(N=17)*		*(N=71)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum Toplam Puanı	97,38	10,02	87,12	12,86	104,00	14,43	81,30	17,49	2,96	.088

5.3.3.6. Eş çalışma durumuna göre erkekler arası farklar

Erkeklerin eşlerinin çalışıp çalışmamasının da kadın yöneticilere karşı tutumlar ile ilişkili olabileceğinden yola çıkılarak erkekler; eşi çalışan, eşi çalışmayan ve bekâr olarak üç gruba ayrılmıştır. Gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre eşlerinin çalışma durumu, erkeklerin kadın yöneticilere yönelik

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

tutumları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur ($F_{2\text{-}88}$=2,087; p>.05). Ancak Tablo 49'dan de görülebileceği gibi eşi çalışan erkeklerin kadın yöneticilere karşı tutumları, eşi çalışmayanlardan daha olumludur. En olumlu tutuma sahip grup ise bekâr erkekler grubudur. Yapılan analiz sonucunda H_6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 49. Eş Çalışma Durumuna Göre Erkeklerin Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Eşi Çalışan		**Eşi Çalışmayan**		**Bekâr**			
	(N=20)		*(N=51)*		*(N=17)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum toplam puanı	86,25	10,55	79,35	19,30	87,12	12,86	2,087	.13

5.3.3.7. Sektöre göre gruplar arası farklar

Üretim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan yöneticiler ile diğer sektörlerde (ticaret ve hizmet); faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan yöneticiler arasında kadın yöneticilere karşı tutum açısından fark olup olmadığını görmek amacıyla, katılımcılar bu iki sektör bazında karşılaştırılmıştır. Ancak bu iki kategoriye düşen katılımcı sayıları arasında büyük bir fark ($N_{üretim}$= 97; $N_{diğer}$=21) olduğu için üretim sektöründeki katılımcı sayısı diğer sektörlerdeki katılımcı sayısı olan 21'e eşitlenmiştir. Bu işlem, kura çekmek suretiyle yansız atama yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu yolla üretim sektöründeki her katılımcının yeni oluşturulan 21 kişilik gruba girme şansı eşitlenmiştir. Bağımsız *t*-testi yöntemiyle yapılan analizde iki grup arasında anlamlı düzeyde fark olduğu gözlenmiştir (t_{40}= -2,26; p<.05). Tablo 50'den de görüldüğü gibi üretim dışındaki sektördekilerin kadın yöneticilere karşı tutumları üretim sektöründe çalışanlardan yüksektir. Diğer bir deyişle üretim sektöründekilerin kadın yöneticilere karşı tutumları daha olumsuzdur. Yapılan analiz sonucunda H_7 kabul edilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 50. Sektöre Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Üretim Sektörü		Diğer (Hizmet ve Ticaret)			
	(N=21)		*(N=21)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	***t***	**P**
Tutum toplam puanı	82,24	17,92	93,62	14,48	-2,26	.029*
*p<.05						

5.3.3.8. Aileden gelen yöneticiler ve profesyonel yöneticilere göre gruplar arası farklar

Aileden gelen yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında fark olup olmadığını görebilmek amacıyla bu iki grubun kadın yöneticilere karşı tutumları bağımsız *t*-testi ile karşılaştırılmıştır (Tablo 51). Analiz sonucunda elde edilen bulgular iki grup arasında herhangi anlamlı bir farkın omadığını göstermektedir (t_{116}=0,24; p>.05). Aileden gelen yöneticilerin kadına yönelik tutumları ile profesyonel olanların puanları arasında istatistiksel olarak fark yoktur; dolayısıyla H_8 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 51. Aile Üyesi ve Profesyonel Yöneticilerin Grup Ortalaması, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Aileden Gelen Yöneticiler		Profesyonel Yöneticiler			
	(N=43)		*(N=75)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	***t***	**P**
Tutum Toplam Puanı	87,70	14,99	86,88	19,37	0,24	.812

5.3.3.9. İşletmede çalışan kişi sayısına göre gruplar arası farklar

İşletmede çalışan kişi sayısına göre kadın yöneticilere yönelik tutumların değişip değişmediğini görmek amacıyla yine tek yönlü varyans (ANOVA) analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 52). Analiz sonucu gruplar arasında anlamlı farklar olduğuna işaret etmektedir ($F_{3\text{-}117}$=3,37; p<.05). Hangi gruplar arasında fark olduğunu görmek amacıyla Tukey HSD posthoc testi yapılmıştır. Tukey HSD post hoc testi sonucuna göre

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

10-49 çalışanın olduğu işletmelerdeki yöneticilerin kadın yöneticilere karşı tutumu, 50-249 çalışanın olduğu işletmelerdeki yöneticilerin tutumundan anlamlı düzeyde daha olumludur. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu analiz sonucunda H_9 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 52. İşletmede Çalışan Kişi Sayısına Göre Grupların Ortalama, S.Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	0-9 Kişi		**10-49 Kişi**		**50-249 Kişi**		**250 ve Üzeri**			
	(N=19)		*(N=61)*		*(N=33)*		*(N=5)*			
	Ort.	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**Ort.**	**S**	**F**	**P**
Tutum Toplam Puanı	85,84	19,11	90,26[a]	15,71	80,27[b]	18,57	100,20	21,06	3,37	.021*
*p<.05										

5.4. Bulguların Yorumlanması

Araştırma, Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin (profesyonel ve aileden gelen); cinsiyet rollerine bağlı olarak kadın yöneticilere yönelik tutumlarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim, ticaret ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren çoğu kurumsallaşmış aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin, kadın yöneticilere karşı tutumlarının yanı sıra, yöneticilerin ve aile işletmelerinin de genel bir profili çıkarılmıştır.

Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğu erkektir. Örneklemdeki genel yaş ortalaması (Ort.=37; $K_{ort.}$=31,63; $E_{ort.}$=38,64) orta yaş civarında olduğu için yöneticilikte tecrübeleri azdır. Fakat erkekler daha uzun yıllardır yöneticilik makamında yer almaktadır. Bu da kadınların yöneticilik kademesine yeni yeni yükselebildiğini göstermektedir. Daha önceki çalışmalardaki bulgular, bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Powell, 1991: 152; Negiz ve Yaman, 2011: 196).

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu evlidir. Cinsiyete göre oranlara bakıldığında ise erkek katılımcılardaki bekârlık oranının kadınlara oranla daha düşük olduğu görülmüştür. Yani yönetici kadınların, yönetici erkeklere göre daha geç

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

evlendiğini söylenebilir. Literatürde de kadınların iş hayatına katılmasının önündeki en büyük engellerden biri evlilik olarak görülmektedir (Bildirici ve Anafarta, 2001: 67; Berberoğlu, 1989: 292). Evli kadınların ev içi görevlerini (Berberoğlu, 1989: 292; Liu ve Wilson, 2001: 168-172; Kuzgun ve Sevim, 2004: 18) aksatacaklarına dair yanlış inançlar yüzünden; kadınlar, kariyer ve evlilik arasında seçim yapmak zorunda hissetmektedir. Aile işletmelerinde çalışan evli kadın yöneticilerin çoğu tek çocuk sahibidir. Çocuk bakımı genellikle kadının görevi olduğu için profesyonel kariyer peşinde olan kadınların daha az sayıda ve geç yaşta çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Bu bulgu da literatürle benzerlik göstermektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 18; Wirth, 2004: 49; TÜİK, 2006; Doğrul, 2008: 272). Öte yandan kadın katılımcıların tamamının eşleri çalışmaktayken; erkek katılımcıların çoğunun eşi çalışmamaktadır. Bu da "ailenin reisi erkektir" fenomenini doğrular yönde bir bulgu olarak ifade edilebilir (Yıldız, 1998: 272; Gümüşoğlu, 1998: 101-111).

Aile işletmelerinde görev alan kadınlar en az erkekler kadar eğitimlidir. Aslında bu bir bakıma da örneklemin getirdiği bir zorunluluk olarak kabul edilebilir. Çünkü örneklemdeki tüm katılımcılar işletmede (profesyonel) yönetici olarak çalışmaktadır ve bu mevki kişinin yeterli donanıma sahip olmasını gerektirmektedir. Öte yandan aile işletmelerindeki yöneticilerin çoğunun lise mezunu olması aile işletmeleri açısından üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmadaki aile işletmelerinin geneli üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin çoğunun yaşı 10 yıldan azdır. 20 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerin oranı ise çok düşüktür. Buradan hareketle UOSB'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin çoğunluğunun 3 Kuyruklu Model'e (Bknz. s.11) göre büyüme/biçimselleşme aşamasında olduğunu ve kurucuların halen işletmenin başında olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca çalışan sayısı temel alındığında işletmelerin büyük bir kısmının, Türkiye geneliyle paralellik gösterecek şekilde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu gözlenmiştir (Erdoğan ve Develioğlu, 2008: 113). Nicelik olarak en az olan grup büyük işletmelerdir.

UOSB'de faaliyet gösteren aile işletmeleri yoğun olarak dokuma, tekstil ve iplik üretimi yapmaktadır. El emeği yoğun olan bu tür sektörlerde kadınların istihdam edildiği bilinmektedir (Bildirici ve Anafarta, 2001: 67) Buna rağmen UOSB'de aile

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

işletmelerinde çalışan kadın yönetici sayısı oldukça azdır. Bu bulgu da kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerde bile genellikle yönetici olarak tercih edilmediği sonucu ile benzerlik göstermektedir (İpek ve Yarar, 2010: 60).

Bilindiği gibi aile işletmeleri zamanı geldiğinde aile bireylerine (genellikle çocuklara) devredilme amacı ile faaliyetlerine devam ederler. Bu araştırmada ise işletmede çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kurucu aile ile kan bağı yoktur. Yani Uşak'taki aile işletmelerinde aileden gelen yönetici oranı, profesyonel yönetici oranına göre daha azdır. Literatürdeki araştırmalara göre üst kademe yönetimin genellikle aile bireyleri tarafından doldurulduğu bilinmektedir. Fakat bu araştırmada bu konu ile ilgili bir analiz yapılamamıştır[9]. Cinsiyete göre akrabalık ilişkileri incelendiğinde ise aileden gelen erkeklerin aile işletmesinde yönetici olarak çalışma oranının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneklemde aile üyesi olan yalnızca 5 kadın vardır. Bunlardan biri kurucunun eşi, üçü kurucunun kızı, biri ise kurucunun kızkardeşidir. Bu durum da aile işletmelerinde "genellikle ailedeki erkeklerin yönetici konumuna getirildiğini ve kadınların ise yöneticilik için tercih edilmediği" olgusunu benzerlik göstermektedir (Ada ve Kelgökmen, 2006: 520; Güzel ve Cömert, 2006: 141-142; Özler ve Şahin, 2010: 46; Baraz, 2010: 30; Karayormuk ve Köseoğlu, 2006: 385-386; Başer, 2010: 100-101). Bunun yanı sıra işletmeye kadın yönetici alınacaksa bile bu kişiler aile dışından seçilmektedirler.

Örneklemdeki yöneticilerin çoğunun erkek olması "yönetici dediğin erkek olur" kalıpyargısını destekleyici bir sonuç olarak kabul edilebilir (Schein, 1973; Brenner, 1989: 662; Schein ve Müller, 1992; Schein vd., 1996: 39-40). Erkek yönetici sayısının yüksek olmasına ve erkeksiliğin yönetilicilikle ilişkilendirilmiş (Hofstede, 1998: 42) olmasına rağmen, erkeksi cinsiyet rolü taşıyanların sayısı tahmin edildiği kadar yüksek çıkmamıştır. Cinsiyet rolüne göre incelendiğinde en yoğun cinsiyet rolü "belirsiz" iken, onu çok az bir fark ile androjenlerin takip ettiği görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları literatürün aksine yöneticilerin çoğunun erkeksi değil, belirsiz cinsiyet rolü taşıdığını göstermektedir. Öte yandan Sargent'in ortaya attığı "androjen yönetici" kavramı yani

[9] Araştırma anketinde üst kademe-alt kademe yöneticiler arasında bir ayırım yapılmadığı için örneklemde ulaşılan yöneticilerin ne kadarının üst kademe ve alt kademe yönetimde olduğu bilinmemekte bu da üst kademedeki aile bireyi oranı hakkında yorum yapmayı imkânsız kılmaktadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

androjen bireylerin esnek yapıları ile yöneticiliğe daha yatkın olduğu savı bu örneklem için de kısmen geçerlidir (Sargent, 1991: 2).

Araştırmaya katılan yöneticilerin, kadın yöneticilere karşı tutumlarının olumluluk düzeyi cinsiyete göre değişmektedir. Kadınların tutumu olumlu iken; erkeklerin tutumu olumsuzdur. Kadınlar, iç grup yanlılığı göstererek hemcinslerinin yönetici olmasına yönelik daha olumlu bir tutum sergilerler (Dökmen, 2010: 126). Yapılan bu çalışma, daha önce yapılan birçok çalışma ile benzer sonuçlara işaret etmektedir (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002: 654; Baştuğ ve Çelik, 2005: 73; Koca vd., 2011: 605; İpek ve Yarar, 2010: 69-71; Negiz ve Yemen, 2011: 213).

Yöneticilerin, cinsiyet rollerine göre de kadın yöneticilere yönelik tutumları farklılık göstermektedir. Buna göre kadın yöneticilere yönelik en olumlu tutum sergiyen bireyler sırasıyla androjen, belirsiz ve kadınsı cinsiyetine sahip bireyler iken; en olumsuz tutuma sahip olan bireyler erkeksi cinsiyet rolü taşıyanlardır. Belirsiz cinsiyet rolü hakkında literatürde yeterli bilgi yoktur. Fakat kadınsı/androjen cinsiyet rolüne sahip kadın veya erkeklerin; erkeksi cinsiyet rolüne sahip kadın veya erkeklerden daha olumlu tutum sergilediği bilinmektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 83). Bu araştırmadaki bulgular da daha önceki çalışmalarla aynı yöndedir.

Yöneticilerin yaşları ve kadın yöneicilere karşı tutumları arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Yani cinsiyetine bakılmaksızın, yaşlı katılımcılar ile genç katılımcıların tutumları farklılaşmakta; yaş arttıkça tutum olumsuzlaşmaktadır. Bu durum literatürün aksi bir durum olmasına rağmen (Çıtak, 2008: 127) cinsiyet rollerinin nesilden nesile aktarılırken etkisinin azalması ile açıklanabilir. Yaşlı bireyler daha geleneklere bağlı, tutucu ve önyargılı düşünmeye eğilimliyken; gençler de tam tersi bir durum gözlenmektedir. Bu sebeple yaşlı katılımcılar geçmişteki kalıpyargılarından arınamadıkları ve yeni gelişmelere ayak uyduramadıkları için kadınları yönetici koltuğuna yakıştıramamaktadır.

Katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumları yaş gruplarına ayrılarak karşılaştırldığında anlamlı bir fark elde edilememiştir. Buna rağmen tutum puanı en düşük olan grup 50 ve üzeri yaştaki yöneticiler iken (ki tamamı erkek yöneticidir), en yüksek olan grup 20-29 yaş aralığındaki yöneticilerdir. 30-39 yaş aralığındaki

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

katılımcıların tutumu olumsuz çıkmıştır. Bunun sebebi bu kategoride çok sayıda erkek (38) katılımcı yer alırken, az sayıda kadının (16) yer alması olabilir.

Eğitim durumuna göre gruplar arası farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen sadece lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların kadın yöneticilere yönelik olumlu tutuma sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu da literatürle benzerlik göstermektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004; Demirel vd., 1999).

Katılımcılar medeni durum bakımından karşılaştırıldıklarında anlamlı bir fark bulunamamasına rağmen kadın yöneticilere karşı tutumları olumlu olan gruplar bekârlar, bekâr kadınlar ve evli kadınlarken; evlilerin, bekâr erkeklerin ve evli erkeklerin tutumları olumsuzdur. Bu sonuçlar literatür ile aynı yönde olmasına rağmen (Çıtak, 2008: 123) anlamlı farkın çıkmaması gruplar arasındaki eşitsizlikten (N_{bekar}=30; N_{evli}=88) kaynaklanmış olabilir.

Literatürde eşi çalışan erkeklerin kadın çalışmasına yönelik daha olumlu tutuma sahip oldukları görülmüştür (Günindi-Ersöz, 1999: 40). Bu sebeple erkek katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumları; eşlerinin çalışıp, çalışmama durumuna göre karşılaştırılmış ve anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna rağmen eşi çalışan erkekler, çalışmayanlara göre olumluya yakın puanlara sahiptir. Anlamlı farklılığın çıkmamasının sebebi eğitim durumu ya da yaş değişkeninden kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanı sıra daha önceki çalışmalarda sadece kadının çalışmasına yönelik olumlu tutuma sahip olan erkeğin; kadının yönetici olarak çalışmasına yönelik tutumunun olumsuz olmasından kaynaklanıyor olabilir. Yani erkek eşinin çalışmasına olumlu bakarken, eşinin yönetici olmasına karşı olumsuz bir tutum sergiliyor olabilir.

Katılımcıların çalıştığı işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üretim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik tutumu, hizmet ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilere göre anlamlı derecede olumsuzdur. Hizmet ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmeler istatistikî açıdan tarım sektöründen sonra kadının en yoğun şekilde çalıştığı sektörlerdendir (ILO, 2012). Daha çok iletişim becerilerinin ve ikna kabiliyetinin ön planda bulunduğu bu sektörlerde kadınlar, kadınsı özelliklerden biri olarak düşünülen

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

iletişim kurma becerisi sebebiyle tercih ediliyor olabilirler. Hofstede'ye (1998: 42) göre örgüt içindeki kadınsılık ilişki merkezcilik ve insan odaklılıkla ifade edilir. Barutçigil'in (2002: 19-24) de ifade ettiği gibi kadınlar iletişime daha açık kabul edilirler. Sonuç olarak sektörler arasında bulunan fark literatürle aynı yöndedir.

Çalışmanın en kritik sonuçlarından biri olan katılımcıların, aile üyesi veya profesyonel yönetici olmasından kaynaklanan farklılık anlamlı bulunmamıştır. Anlamlı olmamakla birlikte aile üyesi olan katılımcıların tutumu düşük düzeyde olumlu; profesyonel yöneticilerin tutumu ise olumsuzdur. Yani işletmede çalışan aile üyesi (büyükbaba, baba, erkek kardeş vb.) üyeler; kadınları (eş, kız torun, kız çocuk ya da kız kardeşleri vb.) potansiyel bir yönetici adayı olarak görmemektedir. Bu bulgu yapılan birçok çalışma ile benzerlik göstermektedir (Dumas, 1989: 246; Brochaus, 2004: 168; Ip ve Jacobs, 2006: 331; Baraz, 2010: 30; Özler ve Şahin, 2010: 46; Karayormuk ve Köseoğlu, 2006: 385-386; Başer, 2010: 100-101).

İşletmede çalışan kişi sayına göre işletmeler mikro, küçük, orta ve büyük işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları işletme büyüklüğüne göre, tutumlarının değişip değişmediği incelenmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. İşletme büyüklüğü arttıkça kurallar yazılı hale gelmeye başlar. Örneğin işletmedeki uygulanacak olan insan kaynakları uygulamaları bellidir (Akıngüç-Günver, 2002: 42-43). Bu bakımdan işletmenin büyüklüğü arttıkça tutumun olumlu yönde değişmesi beklenmektedir. Fakat küçük işletmelerdeki yöneticilerin tutumu, orta büyüklükteki işletmelerden anlamlı düzeyde daha olumlu çıkmış ve en olumlu tutuma sahip büyük işletmeler grubundaki katılım sayısı düşük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Analiz sonucuna göre küçük işletmelerdeki tutumun daha olumlu çıkmasının sebebi küçük işletmelerde çalışan bireylerin çoğunun androjen ve belirsiz cinsiyet rolüne sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada Uşak Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinde çalışan yöneticilerin cinsiyet rollerinin kadın yöneticilere karşı tutumları ile ilişkisi incelenmiştir. Sonuç olarak kadınların, erkeklere oranla kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutumlara sahip olduğu; kadınsı, androjen ve belirsiz cinsiyet rolüne sahip olan katılımcıların ise erkeksi cinsiyet rolündekilere göre kadın yöneticilere karşı daha olumlu tutum sergilediği gözlenmiştir. Yaş ile kadın yöneticilere karşı tutumlar arasında ters yönlü bir ilişki bulunurken; aile işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlere göre ve işletmede çalışan kişi sayısına göre tutumların değişiklik gösterdiği görülmüştür. Öte yandan yaş grupları, eğitim, cinsiyet-medeni durum, eşin çalışması ve son olarak aile üyesi yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin kadın yöneticilere karşı tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatürle benzerlik gösteren sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ülkemizdeki genel eğilimle paralel olarak Uşak'ta faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin büyük bir kısmının KOBİ niteliğinde olduğu görülmektedir. Örneklemdeki aile işletmeleri el emeğine dayalı sektörler olan dokumacılık, tekstil ve iplik üretimi yapmaktadır. Mavi yaka kadınların yoğun olarak çalıştığı bu sektörlerde de kadın yönetici sayısı azdır.
- Öte yandan Uşak ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerindeki yöneticilerin eğitim düzeyinin düşük olduğu (lise mezunu) göze çarpmaktadır. Burada dikkat çeken durum ise kadınlar ve erkekler arasında eğitim düzeyinde çok büyük bir farklılığın olmadığıdır. Kadın yöneticiler de en az erkek yöneticiler kadar eğitimlidir.
- Uşak'ta faaliyet gösteren aile işletmelerinde; yöneticilik kademesinin erkek egemen bir yapı sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla ülkemizde hala "yönetici dediğin erkek olur" kalıpyargısının devam ettiği söylenebilir. Erkek yöneticilerin çoğunun eşi çalışmamaktadır. Bu durum da bir diğer toplumsal cinsiyet kalıpyargısı olan "ailenin geçiminden erkek sorumludur" görüşünün devam ettiğine işaret etmektedir.
- Araştırmaya konu olan kadın yöneticilerin çoğu bekârdır; evli olanların ise az sayıda çocuk sahibi olduğu göze çarpmaktadır. Yönetim kademesindeki

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kadınların evlilikten ve çok sayıda çocuk sahibi olmaktan kaçınması "kadının yeri evidir; ev işleri ve çocuk bakımı kadının görevidir" kalıpyargısının günümüzde de geçerliliğini koruduğunu söylenebilir.

- Uşak'ta faaliyet gösteren aile işletmelerinde; eş ve kız evlatların çok az sayıda olması, ataerkil yapının varlığına işaret etmektedir. Bu da eş ve kız çocuklarının işletmeye yapacağı katkılardan yararlanılamamasına ve hali hazırda bulunan insan kaynağının cinsiyetçi ayrımcılığa bağlı olarak atıl kalmasına sebep olmaktadır.
- Örneklemdeki kadınların, kadın yöneticilere karşı tutumu erkeklere göre daha olumludur. Bu durum iç grup yanlılığı ile açıklanabilir. İç grup yanlılığı gösteren bireyler, aynı cinsiyete sahip oldukları bireyleri kayırma ve karşı cinsiyete sahip olan bireylere ise ayırımcılık yapma eğilimindedir. Buna ek olarak kadın yöneticilere karşı tutumu en olumsuz olan yöneticiler erkeksi cinsiyet rolüne sahip yöneticiler olarak bulunmuştur.

Yukarıda verilen sonuçlara ek olarak geçmişte yapılan araştırmalardan farklı olan bazı sonuçlara da ulaşılmıştır. Aile işletmeleri kurucuları, güven duyma ile ilgili sorunlar ve kendileri kadar işletmeye bağlı olmayacağı gibi sebeplerle profesyonel yöneticiler ile çalışmaktan kaçınmaktadır. Fakat Uşak'ta faaliyet gösteren aile işletmelerinde çok sayıda profesyonel yönetici çalışmaktadır. Hatta kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre; yöneticilerin yaşı ile kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu da literatürün aksine -yavaş da olsa- toplumsal değişimin kalıpyargıları değiştirdiğini, gençlerin daha az cinsiyetçi kalıpyargılar ile yetiştirildiğini göstermektedir.

Yarattıkları istihdam olanakları ve katma değer ile ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin, faaliyetlerini daha verimli olarak sürdürebilmeleri için ellerindeki "atıl" insan kaynağını kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda alınması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir:

- Aile işletmesi kültürü; aile ve yönetim kurulunun kültürünün etkisi altında oluşmaktadır. Aile üyelerinin ve özellikle kurucuların, tutum ve davranışlarında yaptığı değişiklikler, dolaylı olarak örgüt kültürüne yansımaktadır. Bu bağlamda

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kurucu ve aile üyelerinin, işletme içindeki her türlü ayrımcılığa karşı bir tutum benimsemesi; buna ek olarak işletmenin politika ve stratejileri yeniden gözden geçirilerek, özellikle cinsiyet ayrımcılığı yapılan noktalarda düzenlemeye gidilmesi gerekmektedir.

- Veliaht seçimindeki kriterler belirlenirken, her bir varisin seçilme şansı eşit olmalı; varislerin yetenek, beceri, eğitim ve istekliliğine yönelik bir değerlendirme yapılmalıdır. Yöneticilik vasfının cinsiyetle doğuştan gelen bir yetenek olmadığı ve istenildiğinde öğrenilebileceği unutulmamalıdır.
- İşletmelerin sürekliliğinin sağlanması için öncelikle kurucu ve üst düzey yöneticilerin işletme ve yönetim alanında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Dolayısıyla aile işletmesinin yönetiminde yer almak isteyen bireylerin bu alanda tahsil görmüş olmaları, işletme hakkındaki kararların duygusal olarak değil; daha profesyonel bir bakış açısıyla verilmesine sebep olacaktır. Böylelikle aile işletmeleri daha uzun süre faaliyetlerine devam edebilecektir.

Bu araştırmada daha fazla kişiye daha kısa sürede ulaşabilmek için veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu sebeple belli noktalarda derinlemesine görüş almak mümkün olmamıştır. İleriki çalışmalarda aile işletmelerindeki kadın ya da erkek üyelerin, kadın çalışanlara (profesyonel ve aile üyesi) yönelik tutumların ne olduğu görüşme yöntemiyle araştırılabilir. Böylelikle neden aile işletmesinde çalışmayı tercih ettikleri, cinsiyetçi ayrıma maruz kalıp kalmadıkları daha detaylı olarak incelenebilir. Buna ek olarak, Türkiye'yi temsil edebilecek farklı illerinden de veri toplanması; hem Türkiye hakkında daha gerçekçi bir resim çizecek, hem de olası bölgesel farklılıkları ortaya koyacaktır. Yine bu çalışmada iş yoğunluklarından ötürü kuruculara ulaşmak zor olduğu için, katılımcılarda kurucu olma şartı aranmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmada sadece kuruculardan oluşan bir örneklem seçilerek, kadın çalışanlar (profesyonel ve aile üyesi) hakkındaki tutum ve düşünceler araştırılabilir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ekler Listesi

Ek 1. Meslek Grubuna Göre İstihdam Edilenler (Bin Kişi-15+ Yaş Grubu) 107

Ek 2. OECD Q1/2012 Ülkelere Göre 15-64 Yaş Kadın İstihdamı 108

Ek 3. UOSB Firma Listesi..... 109

Ek 4. Anket..... 115

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

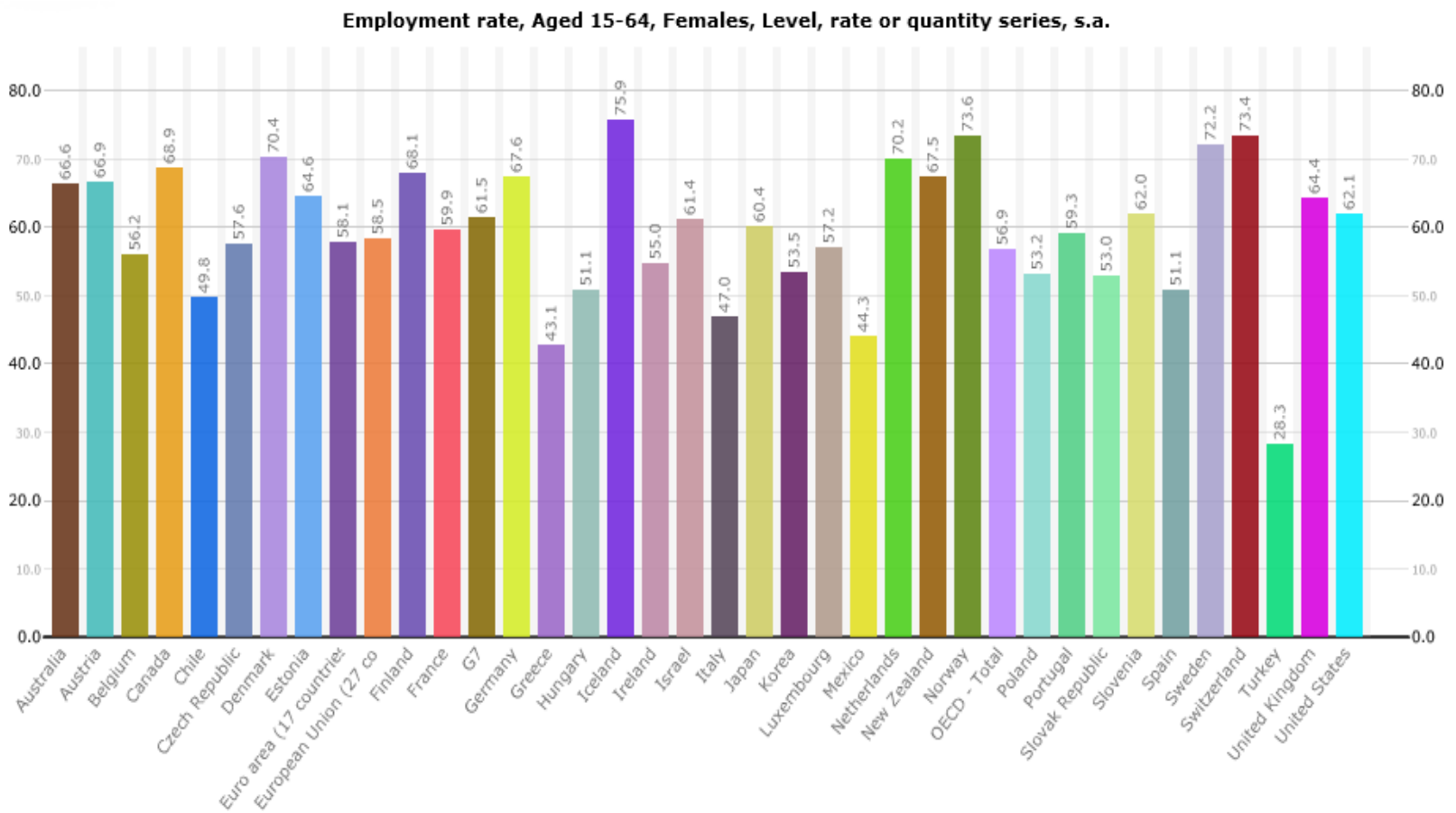
Ek 1. Meslek Grubuna Göre İstihdam Edilenler (Bin Kişi-15+ Yaş Grubu)

Yıllar	İstihdam edilenler	Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler	Profesyonel meslek mensupları	Yardımcı profesyonel meslek mensupları	Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	Hizmet ve satış elemanları	Nitelikli tarım, hayvancılık, avcılık, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	Sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar	Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
Kadın										
2004	5 047	126	427	311	431	356	2 141	335	195	725
2005	5 108	152	467	366	448	402	2 004	336	221	711
2006	5 258	158	503	406	503	478	1 842	322	221	824
2007	5 356	157	515	413	557	524	1 787	284	230	889
2008	5 595	183	522	471	584	548	1 790	287	207	1 002
2009	5 871	189	595	437	601	594	1 852	338	183	1 083
2010	6 425	189	632	435	661	634	2 093	378	232	1 171
2011	6 973	204	661	479	736	745	2 158	360	239	1 391
Erkek										
2004	14 585	1 676	861	751	680	1 746	2 826	2 557	1 812	1 676
2005	14 959	1 919	888	827	716	1 756	2 498	2 708	1 913	1 734
2006	15 165	1 774	902	883	789	1 943	2 295	2 703	1 990	1 886
2007	15 382	1 678	818	988	767	2 042	2 281	2 758	2 084	1 966
2008	15 598	1 677	799	1 035	822	2 005	2 331	2 736	2 075	2 118
2009	15 406	1 661	885	919	804	2 054	2 452	2 547	1 875	2 208
2010	16 170	1 694	976	906	874	2 124	2 599	2 702	2 102	2 193

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1141 kaynağından 25 Haziran 2012 tarihinde erişilmiştir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ek 2. OECD Q1/2012 Ülkelere Göre 15-64 Yaş Kadın İstihdamı



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ek 3. UOSB Firma Listesi

UOSB Firma Listesi		
Sıra	İşletme Adı	Sektör
1	BOZOĞLU TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Polyester elyaf, keçe,
2	ÇAM HALI VE DIŞ TİCARET LTD. ŞTİ.	Yün İplik İmalatı
3	ADNAN DUYSAK	Depo
4	AĞAOĞLU YÜN İPEK TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Kumaş Dokuma - Sargı Bezi İmalatı
5	AKARCA TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Rejenere İplik
6	AHMET - MEHMET - ERDOĞAN YILMAZ	Depo
7	ALİNA TURİZM TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ	Rejenere İplik
8	ALGÜL DERİ TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Depo
9	ALİ ERCAN	Depo
10	ARZUM MENSUCAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Battaniye İmalatı
11	ALKAR ATLAS TEKS. SAN. VE TİC. İTH. İHR. LTD. ŞTİ.	Battaniye İmalatı
12	ALFA PETRO KİMYA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ İmalatı
13	ALİ SOYÖZ - EROL ÖZKUMUR	Depo
14	ALPER TEKSTİL MENSUCAT SAN. VE TİC. A.Ş.	İplik İmalatı
15	ALTINSAR TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Battaniye İmalatı
16	ANADOLU KÜMES HAYVANLARI KULUÇKA İŞL. ÜRE. VE PAZL. LTD. ŞTİ.	Depo
17	ARİF-MEHMET KARCIOĞLU	Torna Atölyesi
18	BİLLUR TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik
19	ARİF ÖZTAN	Rejenere İplik
20	ARSLAN ELEKTRİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Elektrik Panosu-Kablo İmalat
21	HAKAN ÇALIŞKAN	Battaniye İmalatı
22	AHMET ÖZER	Elyaf Deposu
23	REDOLENT END. KİMYEVİLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ İmalatı
24	ATATEKS TEKS. İŞLETMELERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	Depo
25	AVŞAR YÜN İMALAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Yün İplik İmalatı
26	AYANOĞLU TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik
27	AYDOĞAN YEM SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Yem ve Küspe İmalatı
28	AYTEKSTİL İPLİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik
29	HANEDAN DOĞRAMA MOBİLYA İNŞ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Mobilya İmalatı
30	BALTA FLOORCOVERİNG YER. DÖŞ. SAN. VE TİC. A.Ş.	Halı İpi İmalatı
31	BALTA ORİENT TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Depo
32	BAŞAK TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
33	BAYRAM DÖNGEL	Torna Atölyesi
34	EROL ÇIRPICI	Poşet İmalatı (Plastik Geri Kazanım)
35	BERNİ TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik
36	BESNİ TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Rejenere İplik İmalatı
37	BİLAL BİÇER	Torna Atölyesi
38	ZAİMOĞLU TEKSTİL SAN. VE TİC.	Elyaf (Telef Geri Kazanım)
39	BİRLİK YÜN İPLİK MENSUCAT FAB. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

40	ALTUNER MUŞAMBA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Plastik ve Alimunyum
41	MEHMET IRMAK GIDA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Pekmez İmalatı
42	ALİAĞA KİMYA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Yapı Kimyasalları
43	KAVAK TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Elyaf
44	CEYLAN AKARYAKIT NAKLİYAT İNŞ. TAAHHÜT TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
45	SEYKEN BATTANİYE TEKS. GIDA İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Battaniye İmalatı
46	ÇETİNKAYA HAFRİYAT LTD. ŞTİ.	Depo
47	ÇITA PLASTİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Plastik Geri Kazanım
48	ÇOBANOĞLU GIDA TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
49	DAĞDAGÜL PLASTİK İNŞ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Plastik Boru İmalatı
50	DİNÇ TEKSTİL TAR. HAYV. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Pamuk Temizleme
51	DÜLGEROĞLU İPLİK MENSUCAT SAN. VE TİC. A.Ş.	Rejenere İplik İmalatı
52	AND İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
53	BAZALT MADENCİLİK MERMER SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Mermer İşleme
54	EMEL KÖSTENCE	Depo
55	ERKAN YILDIRIM	İplik Bükümü
56	EMİNE KILLI	Depo
57	EREN ERAŞIK	Depo
58	ENERJİ PETROL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA A.Ş.	Depo
59	GÜNEŞHAN MENS. TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Battaniye İmalatı
60	WORLD TRADE WOOL YÜN YAPAĞI DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	Yün Deposu
61	EREN MENS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Depo
62	EŞREF ALTUĞ	Elyaf
63	KORUSAN ÇEV. KİM. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Zirai İlaç İmalatı
64	CAN TIBBİ ORTABEDİK ALÇILI SARGI	Sargı Bezi İmalatı
65	YAYLA TEKSTİL DERİ KİLİM SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Yün İplik İmalatı
66	MEHMET KUZU	Depo
67	ZAFER YÖRÜKOĞLU	Güllaç İmalatı
68	GÜLÇAĞ TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
69	GÖKSEV KONF. GİY. TEKS. GIDA TAR. HAYV. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Ev Tekstil Ürünleri İmalatı
70	POLAT İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik
71	ANADOLU ÇADIR TEKS. İNŞ. GIDA NAKL. HAYV. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Keçi Kılı İplik İmalatı
72	TREND HALI SAN. VE TİC. A.Ş.	Halı Deposu
73	KUYUCAK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Battaniye İmalatı
74	GÜNEŞHAN MENS. TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
75	KENAN GÖLBAŞI	Boyahane
76	HAKSA İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	İplik Deposu
77	MUSTAFA ÖZDEMİR	Haşılhane
78	SEVİM EVYAPAN	Elyaf Deposu
79	YÜKSEL BOZKUŞLUOĞLU	Torna Atölyesi
80	ÖZOĞUL İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Yün İplik İmalatı
81	EGEMEN OĞLAKÇIOĞLU KONF. PETR. ÜRÜ. TEKS. KİMS. MAD. VE TURZ.TİC. PAZL. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ İmalatı
82	HALİL GÜLMEZ	Depo
83	DEVA YÜN TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Yün Deposu

84	HALK BANKASI A.Ş.	Depo
85	EMİR OTOMOTİV END. ÜR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Oto Yedek Parça
86	HASAN ATEŞ	Depo
87	HASAN KURHAN	Depo
88	TEKİN İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
89	HATİCE ŞEKER	Depo
90	HATİCE ŞİRİN	Depo
91	HAYRETTİN ERDİNÇ	Depo
92	TÜR-MET. END. KİM. ÜR. LOJ. ANT. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ İmalatı
93	HİSTUMAR MERMER İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	Mermer Kesim Tesisi
94	HİTİT SERAMİK SAN. VE TİC. A.Ş.	Yer Duvar Seramiği
95	HUZUR MENSUCAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik
96	HÜSNÜ BESCİ TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Rejenere İplik İmalatı
97	AKEL TEKSTİL ÜRÜNLERİ YIKAMA LTD. ŞTİ.	Yün Yıkama Tesisi
98	BETTA KİMYA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ İmalatı
99	SESLİ TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Elyaf Deposu
100	KOM TÜLBENT TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Kumaş Dokuma
101	İSMAİL YALÇINDAĞ	Depo
102	ÖZEGE MENS. VE YEMEK HİZMETLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
103	İSMAİL EGELİ	Keçe İmalatı
104	KADİR GÜRBÜZ GÜRLER	Elyaf Deposu
105	ÇINAR İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
106	KANDEMİROĞLU İNŞ. TAAH. TEKS. TURZ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
107	KARATAŞ İPLİK SAN. VE DIŞ. TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
108	KARATAŞ İPLİK SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
109	KEMAL - RIZA YILDIZHAN	Salamura Zeytin Tesisi
110	KOŞAN TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Kumaş Dokuma
111	BİR-MET TEKS. İNŞ. GIDA TURZ. OTO. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
112	S.M.S. KONFEKSİYON DİKİM TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Ev Tekstili Ürünleri İmalatı
113	GÜLER BAŞER	Battaniye İmalatı
114	MADALYON İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ	Halı Yıkama Tesisi
115	BÖRTECİNE SU DAĞITIM MADEN, GIDA, PETR., HAYV. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ İmalatı
116	MALKARA SÜT VE SÜT MAMÜLLERİ A.Ş.	Depo
117	ÖMER GÜL OTO LASTİK KAPLAMA	Lastik Kaplama
118	HEDEF SENTETİK SPOR ZEM. TEKS. İNŞ. SAN. VE TİC. İTH. İHR. LTD. ŞTİ.	Suni Çim İmalatı
119	MEHMET ASLAN	Karnet İşletmesi
120	İSMAİL MURAT YELDANLI	Haşılhane
121	MEHMET DEVECİ	Depo
122	MEDOKSAN TEKS. SAN. VE DIŞ. TİC. A.Ş.	Boyahane (Rejenere İplik)
123	HAS HALI SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Halı Yıkama Tesisi
124	AKDERMAK DERİ TEKS. MAK. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo

125	KAVAK GIDA VE SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
126	MEHMET SARAÇ	Depo
127	SARIKILIÇ TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Keçe İmalatı
128	ÖMER ÇINAR	Yün Yıkama Tesisi
129	UMPET PET. DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ
130	MESUT ÇELİK	Depo
131	MURATBEY GIDA SÜT ÜRÜNLERİ PAZL. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Süt ve Süt Ürünleri İmalatı
132	HAYE GIDA VE DEPOLAMA PAZL. VE SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Gıda Şoklama Tesisi
133	DURAN AHMET ÇEKİT	Battaniye İmalatı
134	OĞUL MENSUCAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Battaniye İmalatı
135	MUSTAFA KARATAŞOĞLU	Makina İmalatı
136	MUZAFFER MERT TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Telef Geri Kazanım (Elyaf)
137	MUZAFFER ÖREKŞELE	Depo
138	UŞAK RENK TEKSTİL. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Telef Geri Kazanım (Elyaf)
139	ÖZÇAY TEKSTİL İSMAİL ÖZÇAY	Rejenere İplik İmalatı
140	NAZMİ DEMİRDÖVERLER SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Zirai Alet İmalatı
141	NECATİ ÖZEN TEKSTİL İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
142	NESLİ ÖRME TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Kumaş Örme
143	PAYTEKS DERİ TEKSTİL İNŞ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Keçe İmalatı
144	MİNARECİLER TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Elyaf Deposu
145	UŞAK YÜNTEKS TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
146	A.V.S. İPLİK TEKS. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Karnet İşletmesi
147	GÖKHAN KARATEKE TEKS. ÜRÜNLERİ İML. KEÇE VE İĞNELEME ELYAF TESİSİ	Keçe İğneleme Tesisi
148	S.M.S. KONFEKSİYON DİKİM TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Boyahane (Kumaş)
149	ŞENAY METİN END. TEM. ÜRÜN. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Madeni Yağ İmalatı
150	ÖMER - EROL ÇAKIRBAY	Depo
151	ÖMER GÜR	Ev Tekstil Ürünleri İmalatı
152	OKTAY ÇELİK	Plastik Geri Kazanım (Masura)
153	ÖZCAN AYDIN	Mermer Kesim Tesisi
154	ÖNAL ELYAF İPL. TEKS. PAZL. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Telef Geri Kazanım (Elyaf)
155	ÖZDEMİRLER TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Depo
156	ATLAS POLİMER KİMYA TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Tekstil Boya Hammaddesi İmalatı
157	ÖZEGE MENSUCAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Kumaş Dokuma
158	ÖZER TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Kumaş Dokuma
159	SAÇLI TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Battaniye İmalatı
160	EFNAZ TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Boyahane
161	PALAMUTCU MAK. MÜH. MİM. TEKS. TUR. İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Torna Atölyesi
162	PAMUKCU TEKSTİL OTOMOTİV TURİZM SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
163	PAŞAOĞULLARI TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

164	ARAS İPLİK SAN. VE DIŞ TİC. A.Ş.	Rejenere İplik İmalatı
165	RAMAZAN BOZKURT	Depo
166	RANTTEKS TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
167	RECEP GÜMÜŞ	Kumaş Dokuma
168	SAMİ YAKUT	Alimunyum Ambalaj Atıkları Geri Kazanım
169	ROCAMAR MERMER SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Mermer Kesim Tesisi
170	PAK-YÜN BÖREKCİOĞLU SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
171	SARAR BATTANİYE TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Battaniye İmalatı
172	KUYUCAK MENSUCAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik
173	DORTE GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	Dondurulmuş Gıda Deposu
174	TEVFİK KIZILDAĞ	Battaniye İmalatı
175	SEDAT ALTUNBAŞ	Torna Atölyesi
176	HANLAR DERİ TEKS. SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ.	Elyaf
177	SERDAR - SERHAT YANGINCI	Depo
178	DÜZEN KİMYA PAZARLAMA NAKLİYAT İHR. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
179	SESLİM TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Rejenere İplik İmalatı
180	SESLİM TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Boyahane
181	KANTTEKS. TEKS. BOYA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Elyaf
182	SEZERLER TARIM ÜRÜNLERİ TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Kuru Baklagil Paketleme İmalatı
183	SOMTEKS. TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Elyaf
184	SESLİ TEKS. SAN. VE TİC. A.Ş.	Battaniye
185	SÜT OFİS GIDA MAMÜLLERİ SAN. TİC. A.Ş.	Konsantre İmalatı
186	UZPA TEKS. PAZARLAMA SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Elyaf
187	HAKSA İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
188	ŞERİF AHMET SUNAL	Depo
189	SPRİNG MOBİLYA DEKORASYON İNŞ. SAN. VE TİC. A.Ş.	Mobilya İmalatı
190	TAHSİN TÜKENMEZ - ÖZCAN AYDIN	Depo
191	HALİL ÇAKIR	Haşılhane
192	TUNCEL GÜR - TÜREL GÜR - LÜTFİ ZİYA GÜR	Depo
193	DENİZ DİKMEN	Depo
194	TURAN AKÇİL	Depo
195	TÜRKAY ORMAN ÜRÜNLERİ TEKS. TURİZM İNŞ. NAK. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Palet İmalatı
196	GLOBAL KOMPOZİT VE POLİMER TEKNOLOJİLERİ VE DANIŞMANLIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
197	UŞAK ÜÇYILDIZ BOYA TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Boyahane
198	ÖZKUNTPA TEKSTİL TURİZM VE TAAH. HİZMETLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Elyaf
199	UMPAŞ SERAMİK SAN. VE TİC. A.Ş.	Yer Duvar Seramiği
200	YENİBİRLİK MAKİNA SAN. VE TİC. A.Ş.	Makina İmalatı
201	USAŞ FİBER GERİ KAZANIM SAN. VE TİC. A.Ş.	Polyester Elyaf
202	USAŞ UĞUR SERDAROĞLU İNŞ. TAAH. SAN. VE TİC. A.Ş.	Prefabrik Yapı Elemanları
203	UŞAK ATILIM KİM. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
204	UŞAK KAR SERAMİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Desenli Seramik

		İmalatı
205	UŞAK TEKNOKOM ELEK. ELEKTRONİK TEKS. GIDA. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Elektrik Malzeme Deposu
206	UŞAK TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Rejenere İplik İmalatı
207	UŞAK YÜNTEKS TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
208	ÜÇALTIN TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
209	ÜÇYILDIZ İPLİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
210	ÜMİT ALUÇ	Depo
211	BEYTEKS TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
212	GÖKHAN KUYUCAK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
213	KUNT İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
214	VRL MOBİLYA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Mobilya İmalatı
215	YALVAÇ HALI SAN. VE YÜN TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
216	YANDIMLAR DAYANIKLI TÜK. MAL. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
217	A.V.S. İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
218	YEDİTEPE İPLİK TEKS. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
219	YILDIRIMLAR BASKI BOYA SAN. TİC. A.Ş.	Boyahane (Kumaş)
220	YILDIRIMLAR TÜLBENT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
221	YILMAZ BAŞER	Zaire Deposu
222	YUNUS MENS. TEKS. SAN. İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	Kumaş Dokuma
223	UŞAK ÜRÜN TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Rejenere İplik İmalatı
224	DİGALA PROFİL PANO MOBİLYA KE. İMA. İHR. İTH. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Mobilya İmalatı
225	ADEM DÖNMEZ GIDA TEKS. TUR. İNŞ. EMLAK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Boyahane (Rejenere İplik)
226	ZEUGMA SERAMİK SAN. VE TİC. A.Ş.	Depo
227	KARATAŞ TEKSTİL ÖRME SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo
228	DURAN AYDEMİR	Depo
229	OZERDEM MENSUCAT SAN. VE TİC. A.Ş.	Battaniye İmalatı
230	YANGINCI TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	Rejenere İplik
231	SAHRA GIDA BİL. TEKNL. KIRT. LOJİSTİK KARGO TURZM. PAZL. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Depo

Kaynak:http://www.usakosb.org.tr/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=12&Itemid=111 (Erişim tarihi: 10.05.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ek 4. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda "Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları İle İlişkisi: Uşak İlinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir.

Araştırma için yalnızca 15 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır. Lütfen her soruyu dikkatli okuyunuz ve soru atlamayınız. Anket sonucunda elde edilecek veriler kesinlikle gizli kalacak ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ediyoruz.

Doç. Dr. Cemil Ulukan
Anadolu Üniversitesi

Gülfiz Ergin
Anadolu Üniversitesi

BÖLÜM 1 Lütfen her bir ifade için size ve işletmenize en uygun olan seçeneği işaretleyin.

1. Yaşınız ? : ……

2. Cinsiyetiniz ? : ( ) Kadın ( ) Erkek

3. Medeni durumunuz ? : ( ) Bekâr ( ) Evli ( ) Boşanmış ( ) Eşi vefat etmiş

4. Evli iseniz; eşiniz çalışıyor mu ? ( ) Evet ( ) Hayır

5. Çocuk sayısı ?: ( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( )3 ( ) 4 ve üzeri

6. Eğitim durumunuz ? (Lütfen boşluklara bölümünüzü yazınız) :

( ) İlk/orta öğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans……

( ) Lisans……. ( ) Yüksek Lisans…….

7. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör ? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir):

( ) Üretim ( ) Ticaret ( ) Hizmet

8. İşletmenin faaliyette olduğu süre ? : .....

9. İşletmede çalışan kişi sayısı ? : ……

10. İşletmeyi kuran aile ile akrabalık ilişkiniz var mı ? ( ) Evet ( ) Hayır

11. Önceki soruya cevabınız 'evet' ise akrabalık dereceniz ? (Kurucunun kendisi, kızı, oğlu, gelini, yeğeni vs.): ……

12. Yönetici olarak çalıştığınız yıl ?.....

13. Şu anda yönetici olarak çalıştığınız bölüm hangisidir?

( ) Pazarlama-Satış ( ) Muhasebe-Finansman ( ) İnsan Kaynakları ( ) Yönetim ( ) Diğer……..

14. Şu anki işiniz aldığınız eğitim ile ilgili midir ? ( ) Evet ( ) Hayır

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

BÖLÜM 2 Lütfen, kadın yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu işaretleyiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum **2**=Katılmıyorum **3**=Kısmen Katılıyorum **4**=Katılıyorum **5**=Kesinlikle Katılıyorum

Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER :		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	İle rahat iletişim kurulur.					
2.	Çok çalışırlar.					
3.	Düzenlidirler.					
4.	Karar alırken aceleci davranırlar.					
5.	Özel hayatlarından fedakârlık ederek işlerine sarılırlar.					
6.	Karar alırken duygusal davranırlar.					
7.	Özel hayatlarındaki sorumluluklar nedeniyle işlerine odaklanamazlar.					
8.	Olaylara bütün olarak bakamaz, detaylarda kaybolurlar.					
9.	Gerektiğinde sert olmakta zorlanırlar.					
10.	Ödün vermemeleri gereken noktalarda ödün verirler.					
11.	Kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.					
12.	Aile sorumluluklarından dolayı iş hayatlarını geri planda tutarlar.					
13.	Zorluklarla baş etmekte sıkıntı çekerler.					
14.	Astlarının yaşadığı sorunları daha iyi anlar ve onlara destek olurlar.					
15.	Detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.					
16.	İnsan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.					
17.	İşleri başkalarına delege etmekte (paylaştırmakta) zorlanırlar.					
18.	Astlarının hissettiklerini anlayabilirler ve ona göre davranırlar.					
19.	Problemler karşısında astlarına memnuniyetle yardımcı olurlar.					
20.	Sorunlar karşısında pasif kalırlar.					
21.	Olaylara objektif yaklaşamazlar.					
22.	Astlarıyla nasıl konuşmaları gerektiğini iyi bilirler.					
23.	Astlarının yaşadıkları sıkıntıları anlayışla karşılarlar.					
24.	İşlerin yürüdüğünden emin olmak için astlarını gözler ve yol gösterirler.					
25.	Duygusal olmaları, onların profesyonelliğini arttırır.					
26.	Sosyal yönleri kuvvetlidir.					
27.	Astlarının istek ve sorunlarını zamanında hissederler.					

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

BÖLÜM 3 Lütfen, aşağıdaki ifadelerin **sizi** tanımlama derecesini işaretleyiniz.

1: Hiç Uygun Değil **2**: Uygun Değil **3**:Kısmen Uygun **4**: Uygun **5**:Her Zaman Uygun

		1	2	3	4	5
1.	Ağırbaşlı, ciddi					
2.	Ailesine karşı sorumlu					
3.	Anlayışlı					
4.	Baskın, tesirli					
5.	Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı					
6.	Boyun eğen					
7.	Cana yakın					
8.	Cömert					
9.	Çocukları seven					
10.	Duygularını açığa vurmayan					
11.	Duygusal					
12.	Erkeksi					
13.	Etkileyici, güçlü					
14.	Fedakâr					
15.	Girişken					
16.	Gönül alan					
17.	Gözü pek					
18.	Haksızlığa karşı tavır alan					
19.	Hassas					
20.	Hırslı					
21.	İdealist					
22.	İncinmiş duyguları tamir etmeye istekli					
23.	Kaba dil kullanmayan					
24.	Kadınsı					
25.	Kendi ihtiyaçlarını savunan					
26.	Kendine güvenen					
27.	Kuralcı, katı					
28.	Lider gibi davranan					
29.	Mantıklı					
30.	Merhametli					
31.	Namuslu					
32.	Otoriter					
33.	Riski göze almaktan çekinmeyen					
34.	Sadık					
35.	Saldırgan					
36.	Sevecen					
37.	Sıkılgan					
38.	Sözünde duran					
39.	Tatlı dilli					
40.	Yumuşak, nazik					

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kaynakça

Acuner, T. (2003). Kadın yöneticiler ve kariyer. *İktisat, İşletme ve Finans*, (Mart), 40-44.

Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde kadın yöneticiler. *Amme İdaresi Dergisi*, (3), 78-92.

Ada, N. ve Kelgökmen, D. (2006). Prenses sendromu: aile işletmelerinde yönetimlerin kız çocuklarına bakışı. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 511-521.

Ada, N., Şengül, A. ve Çapraz, B. (2004). Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'ndeki aile işletmeleri ve geleceklerini planlamaya gösterdikleri yaklaşımlar. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 255-263.

Adak, N. (2007). Kadınların ikilemi: iş ve aile yaşamı. *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz).* 137-152.

Akdemir, A. (2009). *İşletmeciğin temel bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Akdoğan, A. (2007). Aile işletmelerinin özelikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma. *Aile işletmelerinde kurumsallaşma.* (Ed: Ş.Akdoğan), Kayseri: Üniversite ve Sanayi İşbirliği Vakfı, ss. 105-129.

Akdoğan, A. ve Oflazer, S. (2012). Aile işletmelerinde "kurucu"nun değerlerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma: Kayseri örneği. *5. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T.Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 3-17.

Akıncı-Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T.Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 325-332.

Akıncı-Vural, B. ve Sohodol, Ç. (2005). Kurum kültürü: yaklaşımlar, uygulamalar ve yansımalar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.* (22), 121-135.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Akıngüç-Günver, B. (2002). *Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği.* İstanbul Kültür Üniversitesi, İKÜ Yayınevi.

Akıngüç-Günver, B. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T.Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 169-177.

Akıngüç-Günver, B. (2006). Aile işletmeleri ve gelecek kuşak aile bireylerinin eğitimi. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 89-95.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6. baskı). Sakarya Yayıncılık.

Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (15), 111-137.

Ateş, Ö. (2005). *Aile işletmeleri: değişim ve süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

Aycan, Z., Bayazit, M., Berkman,Y. ve Boratav Bolak, H. (2011). Attitudes towards women managers: development and validation of a new measure with Turkish sample. *European Journal of Work and Psychology*, ss. 1-30.

Aytaç, S. (1999). Çalışma yaşamında kadın ve kariyer. *Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-II*. Ankara: TİSK Yayınları.

Baraz, B. (2010). Kıdemli aile işletmeleri: Eskişehir'deki genel görünüm. *4. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T.Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 25-35.

Barutçigil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başak, S. (2010). Cinsiyet rolleri farklılaşması ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği. *Kamu'da Sosyal Politika,* 12, 29-35

Başer, G. G. (2010). Aile işletmelerinde örgütsel yedekleme: Batı akdeniz bölgesinde bir araştırma. *4. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 100-101.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Baştuğ, Ö. Y. Ö. ve Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 17(1), ss. 63-76.

Bedük, A. (2005). Türkiye'de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(12), 106-117.

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psycology*. 42, 155-162.

Berberoğlu, G. (1989). Kadın yöneticiler: iş hayatındaki yeri ve sorunları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1), 287-305.

Berberoğlu, N. G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14 (1-2), 29-52.

Berkman, Y. A. (2005). Attitudes Towards Women Managers: development of a new measure. Unpublished Master's Thesis. İstanbul: Koç University.

Bildirici, M. ve Anafarta, N. (2001). Türkiye'de kadın emeği üzerine bir araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans*, 54-72.

Bilgin, N. (2007). *Sosyal psikoloji sözlüğü-kavramlar, yaklaşımlar* (2.Baskı). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. ve Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *The Academy of Management Journal*. 32(3), 662-669.

Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*.17(2), 165-177.

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

Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*.10(4), 353-371.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: preserving the family in the business. *The Family Journal* .8(4), 351-359.

Cromie, S. ve O'Sullivan, S. (1999). Women as managers in family firms. *Gender in Management.* 14(3), 76-88.

Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review.*15, 239-252.

Çelik, B. (2008). Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

Çıtak, A. (2008). Kadınların çalışmasına yönelik tutum: cinsiyet, cinsiyet rolü ve sosyoekonomik düzeye göre bir karşılaştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Demirel, A., Kayaalp-Bilgin, Z. ve Kocaman, M. (1999). *Çalışmaya hazır işgücü olarak kentli kadın ve değişimi.* Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları. Ankara: Cem Web Ofset

Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ. ve Çakır, A. (2006). Aile işletmelerinde yönetimin devredilmesi sürecinde varisten beklenen özelliklerin belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine bir uygulama. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 162-173.

Dinçkol, B. (2005). Kadın-erkek eşitliği için pozitif ayrımcılık. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 101-117.

Doğrul, G. (2008). 2001 Kriz sonrasında Türkiye'de kentsel alanlarda kadınların işgücüne katılının belirleyicileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 22, 245-276.

Dökmen, Z. Y. (1991). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi,* 35 (1), 81-89.

Dökmen, Z. Y. (1999). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri kadınsılık ve erkeksilik ölçekleri Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Kriz Dergisi.* 7 (1), 27-40.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Dökmen, Z. Y. (2010). *Toplumsal cinsiyet* (2.basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Devlet Planlama Teşkilatı. (2012). Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler (1950-2010). http://www.dpt.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC5A73E5CFAD2D9676. (Erişim tarihi: 25.06.2012).

Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: a longitudinal approach. *The Academy of Management Journal*,28 (1), 235-239.

Dubno, P., Costas, J., Cannon, H., Wanker, C., ve Emin, H. (1979). An emprically keyed scale for measuring managerial attitudes toward women executives. *Psychology of Women Quarterly*, 3, ss. 357-364.

Dumas, C. (1989). Daughters in family-owned businesses: An applied systems perspective. Unpublished Doctoral Dissertation, California: Fielding Institute.

Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.16(4), 41-55.

Dumas, C. ve Blodgett, M. (1999). Articulating values to inform decision making: lessons from family firms around the world. *International Journal of Value-Based Management.* 12(3), 209-221.

Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*. 1(1), 18-24.

Erdoğan, B. Z. ve Develioğlu, K. (2008). Türkiye ve Dünya Ekonomisinde KOBİ'ler. *Girişimcilik ve KOBİler Teori ve Uygulama.* (Ed: B.Z. Erdoğan). Bursa: Ekin Yayıncılık, ss. 113-140.

Erdoğmuş, N. (2004). Birinci kuşağın gözüyle aile işletmelerinde örgütsel yedekleme (succession planning). *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). ssİstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 202-211.

Ertürk, M. (2011). *İşletme biliminin temel ilkeleri* (8. Baskı). İstanbul: Beta

Folker, C. (2008). Women in family firms: characteristics, roles and contributions. *Small Business Institute Research Review*. 35, 157-167.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Fullagar, C.J., Sumer, H.C. Sverke, M., ve Slick, R. (2003). Managerial sex-role stereotyping: a cross cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management.* 3(1), 93–107.

Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 20-33.

Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins M. ve Dunn B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12 (4), 287-297.

Gillis-Donovan, J., ve Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of the invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2), 153–167.

Göker, A. Z. ve Üçok, T. (2006). Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 45-57.

Gümüşoğlu, F. (1998). Cumhuriyet döneminde ders kitaplarında cinsiyet rolleri (1928-1998). *75 yılda kadınlar ve erkekler* (Ed: A.Berktay Hacımirzaoğlu). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları. 101-128

Gümüşoğlu, F. (2004). İlköğretim öğrencilerinin toplumsal cinsiyet algıları. *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınları, ss. 317-327.

Günindi-Ersöz, A. (1999). *Cinsiyet rollerine ilişkin beklenti, tutum, davranışlar ve eşler arası sorumluluk paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği).* Ankara: TC. Kültür Bakanlığı Başvuru Eserleri.

Gürol, M. A. (2006). Türk aile işletmelerinde cinsiyet ayrımcılığı: nedenleri ve bu kategorideki işletmeler temelinde ve ulusal bağlamda sonuçları. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 447-458.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Gürüz, D. (2004). Akademik yaşamda kadın olmak. *Kadın Çalışmalarında Disiplinler Arası Buluşma, Sempozyum Bildiri Metinleri,* İstanbul Yeditepe Üniversitesi. Güzel Sanatlar Fakültesi, Mor Ajans, ss. 301-308.

Güzel, B. Ve Cömert, T. (2006). Aile işletmelerinde kadın istihdamı: Marmaris uygulaması. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 133-144.

Hinton, P. R. (2000). *Stereotypes, cognition and culture.* USA: Psychology Press.

Hofstede, G. H. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures.* California: Sage Publications Inc.

Hollander, B. S. ve Bukowitz, W. R. (1990). Women, family cultures, and family business. *Family Business Review*, 3(2), 139–151.

International Labor Organization (2003). *Facts on women at work.* Geneva: International Labor Office.

Ip, B. ve Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development.* 13(3), 326 – 350.

İpek, C. ve Yarar, S. (2010). Sınıf öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının okul yöneticiliğinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutum ve görüşleri. *E-international Journal of Educational Research.* 1(1), 58-76.

Jaffe, D. T. (1991). *Working With The Ones You Love.* Berkeley CA: Conari Press.

Jimenez-Martinez, R. (2009). Research on women in family firm: current status and future directions. *Family Business Review.* 22(1), 53-64.

Kabasakal, H. (1998). Türkiye'de üst düzey kadın yöneticilerin profili. *75 yılda kadınlar ve erkekler* (Ed: A.Berktay Hacımirzaoğlu). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları., ss. 303-313.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar* (10. Basım). İstanbul: Evrim.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Karagüllü, E., Alagöz, Z. ve Gün, M. (2012). Kadınlar için ideal 100 şirket. *Forbes Türkiye Dergisi,* 6 (2), 40-46.

Karalar, R. (2005). *Genel işletme.* Eskişehir: Yorum Matbaası.

Karataş-Özkan, M., Erdoğan, A. and Nicolopoulou, N. (2011). Women in Turkish family businesses: drivers, contributions and challenges. *International Journal of Cross Cultural Management.*11, 203-219.

Karayormuk, K. ve Köseoğlu, M.A. (2006). Aile işletmelerinde cinsiyet temelli ayrımcılığın kökenleri: Afyonkarahisar'da bir alan araştırması. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 378-389.

Kardam, F. ve Toksöz, G. (2004). Gender based discrimination at work in Turkey: a cross-sectoral overview. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(4), 152-172.

Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Kavuncu, A. N. (1987). Bem cinsiyet rolü envanterini Türk toplumuna uyarlama çalışmaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Kenyon-Rouvinez, D. ve Ward, J. L. (2005). *Family business key issues*. Newyork: Palgrave Macmillan.

Kets de Veries, M. (1996). *Family businesses: human dilemmas in the family firm.* London: International Business Press.

Koca, C., Arslan, B., ve Aşçı, F. H. (2011). Attitudes towards women's work roles and women managers in a sport organisation: a case of Turkey. *Gender, Work and Organisation*, 18(6), 592-612.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (9.Basım). İstanbul: Beta

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Koçel, T. (2007). Birinci oturum. *Aile işletmelerinde kurumsallaşma*. (Ed: Ş.Akdoğan), Kayseri: Üniversite ve Sanayi İşbirliği Vakfı, 19-29.

Koçel, T. (2012a). Önsöz ve sunuş. *5. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. vii-xvii.

Koçel, T. (2012b). Neden "uzun ömürlü- köklü aile işletmesi" ödülü?. *5. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, .xxxi-xxxvii.

Kothari, A. ve Tobwala. S. (2010). Growing Role of Women as Successor in Family Business. *Pacific Business Review*.59-64 www.pbr.co.in/Brochure/d007.pdf (Erişim tarihi: 28.06.2012)

Koray, M. (1998). Türkiye'de kadın hareketinin sonu ve sorunları. *75 yılda kadınlar ve erkekler* (Ed: A.B. Hacımirzaoğlu). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları. ss. 361-375.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2008). *Toplumsal cinsiyet eşitliği ulusal eylem planı 2008–2013*. Ankara.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2011). *Türkiye'de kadının durumu.* Ankara.

Özen-Kutanis, R. ve Alpaslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 139-153.

Kuzgun, Y. ve Sevim, A. S. (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 14-27.

Lane, N. (2000). Female employment in sales organizations: Learning to manage the pink collar army. *Journal of Marketing Management*, 16, 393-416.

Lee, Y. G., Hong, G. ve Rowe, B. R. (2006). Third shift of women in business-owning families. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(1).72-91.

Liu, J. ve Wilson, D. (2001). The unchanging perception of women as managers. *Gender in Management*, 16(4), 163-173.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Lyman, A., Salganicoff, M. ve Hollander, B. S. (1985). Women in family business: an untapped resource. *SAM Advanced Management Journal*, 50(1): 46-50.

MassMutual Financial Group/Raymond Institute. (2003a). *American Business Survey*. USA.

MassMutual Financial Group/Raymond Institute. (2003b). *Women in Family Owned Business Report*. USA.

Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde yer alan kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (24), 195-214.

Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2007). *Tüketici davranışı.* İstanbul: MediaCat Kitapları.

OECD. (2010). Türkiye Raporu. http://www.tisk.org.tr/download/yayinlar/OECD-2010.pdf (Erişim tarihi: 15.04.2012).

Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu http://girisim.comu.edu.tr/dergiall/eskisyilr/1in1/ogut.pdf. (Erişim tarihi: 11.03.2012)

Öz-Alp, Ş. (1971). *Küçük işletmeler.* Ankara: EİTİA Yayınları.

Özbaşar, S. A. (2006). Aile işletmelerinde önderliğin el değiştirme süreci: orta ölçekli üç işletmenin geçirdiği deneyim. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 3-14.

Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Kaan Kitabevi.

Özer, M. ve Biçerli, K. (2003-2004). Türkiye'de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3 (1), 55-85.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (4.Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.

Özkara, B. ve Kızıldağ, D. (2012). Aile işletmelerinde kadın üyelerin rolü: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *5. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 127-141.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Özler, E. Ö. ve Şahin, D. M. (2010). Yaklaşık yarım asırlık geçmişe sahip aile işletmelerinde öne çıkan karakteristikler: Kütahya'da bir araştırma. *4. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 41-51.

Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*. 10(4), 1217-1230.

Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı, kurumsallaşması ve yönetişimi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 33-41.

Peters, L.H., Terborg, J.R., ve Taynor, J. (1974). Women as managers scale (WAMS): a measure of attitudes toward women in management positions. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psycology*, 4. 27.

Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (2003).Gender, gender identity and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88-96.

Powell, G. N. (1991). *Women and men in management* (7th Printing). U.S.A: SAGE Publications, Inc.

Poza, E. J. (2007). *Family business* (2nd Edition). USA: Thomson.

Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M. ve Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. SanFrancisco: Jossey-Bass.

Rowe, B. R. ve Hong, G. S. (2001). The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women. *Family Business Review*. 13(1), 1-13.

Sabah Gazetesi. (2004). http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html (Erişim Tarihi:10.07.2012).

Sakallı-Uğurlu, N. ve Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: the effects of patriarchy, sexism and gender differences. *The Journal of Psychology*. 136(6), 647-656.

Salganicoff, M. (1990). Women in family Businesses: challenges and opportunities. *Family Business Review*. 3(2), 125-137.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sargent, A. G. (1981). *The androgynous manager*. New York: AMACOM.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100.

Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*. 60, 340-344.

Schein, V. E. ve Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*. 13, 439-447.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy,T. ve Liu,J. (1996). Think manager-think male: a global phenomenon?, *Journal of Organizational Behavior*. 17, 33-41.

Sharma,P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*. 10(1), 10-36.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36

Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Tan, M. (1979). *Kadın, ekonomik yaşamı ve eğitimi.* Ankara: İş Bankası Yayınları.

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

Türk Dil Kurumu. (1988). Türkçe sözlük 1. Ankara.

Tekin, M. (2011). *İşletme bilimi* (2.baskı). Konya: Günay Ofset.

Tileylioğlu, A. (2006). Aile şirketleri. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed:T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 13-23.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Torun, A. ve Ercan, S. N. (2006). Aile işletmelerinde çatışmalar, olumsuz duygular ve başa çıkma yolları. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 32-41.

Türkiye Kadın Girişimciler Derneği. (2008). Türkiyeli ve Avrupalı Kadın kimdir?. http://www.kagider.org/Resim/16062010173916.ppt (Erişim tarihi: 14.06.2012).

Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği. (2008). *Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitsizliği: sorunlar, öncelikler ve çözüm önerileri*. İstanbul: KAGİDER Yayınları.

Ulukan, C. (2006). Aile işletmeleri ve profesyonel yönetim anlayışı. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 155-160.

Ulukan, C. (1999). Aile işletmelerinde büyüme süreci. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Ulukan, C. (2004). Aile işletmeleri kurumsal yönetim için ne kadar hazır? Eskişehir'de faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine bir araştırma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 212-222.

Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(2), 29-42.

Vera, C. F. ve Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daugters face in family business succession. *Family Business Review*. 18(4). 321-345.

Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature. 31, 475-484.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business*, Newyork: Palgrave Macmillan.

Wirth, L. (2004). *Breaking through the glass ceiling women in management* (Update). Geneva: International Gender Office.

Yalçın, A. ve Günel, R. (2006). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar üzerine Adana ilinde yapılan bir çalışma. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 72-86.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (Ed: T. Koçel). İstanbul: Kültür Üniversitesi, ss. 72-78.

Yıldırım, K. ve Doğrul, G. (2008). 'Çalışmak ya da çalışmamak': Türkiye'de kentsel alanlarda yaşayan kadınların işgücüne katılmama kararlarının olası belirleyicileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 239–262.

Yıldız, E. (1998). Türkiye'de ücretli kadın emeğinin toplumsal cinsiyet temelinde analizi. *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler* (Ed: A.B. Hacımirzaoğlu). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 267-285.

Yost, E. B. ve Herbert, T. T. (1985). Attitudes towards women as managers (ATWAM). *The 1985 annual: developing human resources* (Eds. L. Goodstein & J. W. Pfeiffer). University Associates. San Diego, Ca: Pfeiffer & Company, 87-108

Yüksel, A. N. (1999). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye'deki toplumsal cinsiyet kalıplarının televizyon dizilerindeki yansımaları. *Kurgu Dergisi*. (16), 67-81.

home.snu.edu/~jsmith/library/body/v12.pdf (Erişim tarihi: 09.03.2012).

http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Baskanligimiz.aspx?ref=2 (Erişim tarihi: 09.05.2012)

www.usakosb.org.tr/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=12&Itemid=111 (Erişim tarihi: 10.05.212)

http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/399/F1503666968/Womens%20Employment%20-%20Global%20Trends%20and%20ILO%20Respon.pdf. (Erişim tarihi: 17.05.2012).

http://www.capital.com.tr/aile-sirketlerinin-onundeki-buyuk-tuzak-haberler/24056.aspx (Erişim tarihi: 05.06.2012)

http://laborsta.ilo.org/STP/guest (Erişim tarihi: 15.06.2012)

http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?altid=41 (Erişim tarihi:20.06.2012).

http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1141 (Erişim tarihi: 25.06.2012).

http://atam.gov.tr/?p=610 (Erişim tarihi: 11.07.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

http://laborsta.ilo.org/default.html. (Erişim tarihi: 12.07.2012).

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---comm/documents/publication/wcms_067595.pdf. (Erişim tarihi: 19.07.2012).

http://www.iku.edu.tr/userfiles/file/Agmer/AGMER_Kidemli_Aile_Isletmeleri_02.pdf (Erişim tarihi: 30.07.2012).

http://www.iku.edu.tr/TR/426-2/2-1-2013-605-4/Kidemli-Aile-Isletmeleri (Erişim Tarihi: 30.07.2012).

http://www.kultur.gov.tr/TR,25420/turk-kadini.html (Erişim tarihi: 10.06.2012).

https://ffi.site-ym.com/?page=GlobalDataPoints (Erişim tarihi: 10.11.2012).

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ