

JOTERM

Journal of Theoretical and Empirical Research on Management

December 2021 Issue

Year: 1
Volume: 1
Issue: 1

ISSN: 2792-0844

JOTERm

Journal of Theoretical & Empirical Research on Management

ISSN: 2792-0844

December 2021 Issue

Year 1, Volume 1, Issue 1

Publisher

Mustafa Aslan

Chief Editor

Assoc. Prof. Dr. Mustafa Aslan

Associate Editors

Assoc. Prof. Dr. Osman Yılmaz, Batman University

Prof. Dr. Avdhesh Jha, Waymade College of Education

Prof. Dr. Ufuk Karadavut, Karabuk University

Prof. Dr. Deniz Zeren, Cukurova University

Assoc. Prof. Dr. Gökben Bayramoğlu, Hitit University

Dr. Logaiswari Indiran, Universiti Teknologi Malaysia

Asst. Prof. Dr. Saadet Sağtaş, Çağ University

Dr. Fatih Yaman, İstanbul Technical University

Contact

contact@joter.net | <https://joter.net> | +90 850 305 0262

Şenlikköy Mh. Orman Sk. No:14/1 Bakırköy – İstanbul 34153 – Türkiye

Publisher: Mustafa Aslan

Chief Editor

Mustafa Aslan, Assoc. Prof., Istanbul Gelisim University.

Associate Editors

Prof. Dr. Avdhesh Jha, Waymade College of Education

Prof. Dr. Ufuk Karadavut, Karabuk University

Prof. Dr. Deniz Zeren, Cukurova University

Assoc. Prof. Dr. Osman Yılmaz, Batman University

Assoc. Prof. Dr. Gökben Bayramoğlu, Hitit University

Dr. Logaiswari Indiran, Universiti Teknologi Malaysia

Dr. Saadet Sağtaşı, Çağ University

Dr. Fatih Yaman, İstanbul Technical University

Science Board Members

Prof. Dr. Avdhesh Jha, Inida

Prof. Dr. Selçuk Balı , Turkey

Prof. Dr. Ufuk karadavut, Turkey

Prof. Dr. Özge Yalçiner Ercoşkun , Turkey

Prof. Dr. Serpil Ağcakaya, Turkey

Prof. Dr. Mpanya Mpanya Jeannot, Congo

Prof. Dr. Sabiha ukılıç, Turkey

Prof. Dr. Ummuhan Aslan, Turkey

Assoc. Prof. Dr. Jale Sağlar, Turkey

Assoc. Prof. Dr. Derya Yayman, Turkey

Assoc. Prof. Dr. Bilsen Bilgili, Turkey

Assoc. Prof. Dr. ENSAR AĞIRMAN, Turkey

Assoc. Prof. Dr. Murat Akkaya, Turkey

Assoc. Prof. Dr. İpek türker, Turkey

Assoc. Prof. Dr. Ümran ŞENGÜL, Turkey

Assoc. Prof. Dr. Fuat LEBE, Turkey

Assoc. Prof. Dr. Muzaffer, Turkey

Dr. Kübra müge cakaroz, Turkey

Dr. Abdullah Oktay Dündar, Turkey

Dr. Kerem Kaptangil, Turkey

Dr. Kübra müge cakaroz, Turkey

Dr. Cihat Kartal, Turkey

Dr. Berna turak kaplan, Turkey

Dr. BEYHAN YASLIDAĞ, Turkey

Dr. Mustafa Atsan , Turkey

Dr. Hakan AKIN, Turkey

Dr. N. Tülin İrge, Turkey

Dr. Dilek Özlem Esen, Turkey

Dr. Emine Pınar Saygın, Turkey

Dr. Ezgi DEMİR, Turkey
Dr. Vasfi Kahya, Turkey
Dr. Aynur acer, Turkey
Dr. FİKRET IŞIK, Turkey
Dr. Osman Nuri ŞAHİN, Turkey
Dr. İSMAIL KOÇ, Turkey
Dr. Beyhan Yaslıdağ, Turkey
Dr. Esengül salihoglu, Turkey
Dr. Azamat Maksüdünov, Kyrgyzistan
Dr. Kürşad Özkaynar , Turkey
Dr. Mehmet Kaplan, Turkey
Dr. Nida PALABIYIK, Turkey
Dr. Seda KARAGÖZ ZEREN, Turkey
Dr. İpek Özenir, Turkey
Dr. Mansur BEŞTAŞ, Turkey
Dr. Nuran Varışlı, Turkey
Dr. Dr. Logaiswari Indiran Malaysia
Dr. Pg Mohd Auza'e Pg Arshad Malaysia
Dr. Yusuf IŞIK, Turkey
Dr. Javaria Nasir, Pakistan
Dr. Taleh Halilov, Azarbaijan

About JOTERm

The Journal of Theoretical and Empirical Research on Management (JOTERm) is a peer-reviewed international online journal that is published twice a year in Turkish and English.

Manuscripts in the JOTERm are reviewed by at least two referees with Ph.D. in their respective disciplines.

The goal of JOTERm is to publish high-quality theoretical and empirical research in a variety of topics in Business & Management, and related fields

The authors are solely responsible for their articles. Our journal is committed to be and stay as open access.

The JOTERm is available for free.

Aims & Scope

The Journal of Theoretical & Empirical Research on Management (JOTERm) aims to showcase the theoretical and empirical research articles in all fields of business & management and all related fields. It also publishes book reviews and short communications.

Some of the fields that fall into the scope of the JOTERm are:

- Management
- Organization Studies
- Strategic Management
- Business Ethics
- Organizational Behaviour
- Finance
- Economy
- Business Administration
- Industrial Psychology
- Political Sciences
- Administration and Organization

CONTENTS

Sosyal Bilimlerde Araştırma	1
Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Mersin İlinde Bir Araştırma	7
Fiziksel Liderlik Özelliklerinde Altın Oranın Etkisi	29
Bütünleşik Afet ve Acil Durum Yönetimi Yaklaşımıyla Bilgi Teknolojileri Sektöründe İř Sürekliliği Yönetimi	37
Çalışma Yaşamında Kadınların Karşısına Çıkan Sosyal ve Psikolojik Engeller: Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sen-dromuna İlişkin Tezlerin İncelenmesi	47

Sosyal Bilimlerde Araştırma

Research in Social Sciences

Sinem Sönmez¹

1. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, sesonmez16@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6390-8911

Received 15.Dec.2021
Revised 23.Dec.2021
Accepted 26.Dec.2021
Published Online 30.Dec.2021
Pages 1-6

Copyright © 2021 by author(s) and JOTERm

Cite as: Sönmez, S. (2021). Sosyal Bilimlerde Araştırma. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 1-6.

Özet

Bilgi kavramı verilerin işlenmesi ile karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ulaşmanın kolay olması onun hemen kabul edilebilir ve geçerliliği olan bir formda olduğunu göstermemektedir. Bu durum uzun yıllardır araştırmacıların bu konuyla ilgilenmesine neden olmuştur. Bu amaçla gerçek bilgiyi arayanlar, bilginin kökenini merak edenler ve bilgiden birtakım sonuçlar çıkarmaya çalışan araştırmacı ve çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların tümü bilgiyi farklı açılardan ele almaktadır. Bu çalışma ile amaçlanan bunların aksine, bilginin kanıtlanabilir ve genel geçerliği olan bir formda olmasının nasıl sağlandığı dolayısıyla bilimsel bilgi ile ilgilidir.

Konunun önemine binaen hazırlanan bu araştırma (tarama/değerlendirme) makalesi ile genç akademisyen ve araştırmacılara çalışmalarında faydalı olmak istenmiştir. Ayrıca çalışmada; bilimsel bir araştırmaya nasıl başlanacağı ve bilimsel araştırmanın hangi aşamalardan geçerek tamamlandığı literatürel bağlamda ele alınarak tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Nedir, Bilimsel Bilgi, Bilimsel Bilginin Kullanımı, Bilimsel Araştırma Süreci

Abstract

The concept of knowledge emerges with the processing of data. Today, with the development of technology, the fact that it is easy to access information does not show that it is in an immediately acceptable and generally valid form. For this purpose, researchers have been interested in this subject for many years. For this purpose, there are researchers and studies who seek real information, who wonder about the origin of information, and who try to draw some conclusions from information. All of these studies deal with knowledge from different perspectives. Contrary to these, the aim of this study is how to ensure that the information is in a verifiable and generally valid form, that is, it is about scientific knowledge.

With this research article prepared for this purpose, it is aimed to be useful to young academicians and researchers in their studies. In addition, in the study; how to start a scientific research and which stages the scientific research is completed through are discussed in the context of the literature.

Keywords: What is Knowledge, Scientific Knowledge, Use of Scientific Knowledge, Scientific Research Process

GİRİŞ

Bilgi kavramı literatürde ele alındığı alan bazında değerlendirilmekte ve meydana getirdiği etki bağlamında tanımlanmaktadır. Kavram ile ilgili çalışmalar yoğun olarak felsefe disipliniinde ele alınmıştır. Bu yönüyle bilgi, nesne ve içerik arasındaki karşılıklı ilişkiyi yansıtan bir olgu olarak isim-

lendirilmiştir. Sosyoloji alanında bilgi kavramı, toplumla ilgili her şeyin birbiri ile ilişkisinin kurulması edimini ifade etmektedir. Bu görüşte bilgi kavramı toplum içerisinde bulunan etkileşim, ilişki ve iletişim aracılığıyla elde edilen bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Fen bilimlerinde bilginin araştırılmasında içerik üzerine yoğunlaşarak, kavramın ne olduğu sorusu cevaplanarak ifade bulunmaktadır (Eller, 2017; Uçak, 2010).

Robert A. Day (1996:198) bilimsel çalışmaların nasıl olması gerektiğini anlattığı çalışmasında bilgiyi yaşanan ev şeklinde betimlemiştir. Buna göre bilimsel bilginin de bahsedilen evin daha güzel olmasını sağlayan sanatsal ve beşeri özelliklerin tümünü kapsadığını belirtmiştir. Burada önemli olan hazırlanan çalışmanın, bu bir makale, tez ya da bir derleme de olabilir, bütün olarak nasıl hazırlandığı ve sonrasında nasıl sunulması gerektiği ile ilgili düzenin en doğru şekilde nasıl organize edilmesi gerektiğidir.

Günlük hayatta bilgiye ulaşımın getirdiği kolaylık çeşitli bilimsel çalışmaların nasıl olması gerektiği ile ilgili bir bilgi kirliliğine de neden olmuştur. Hazırlanan bu çalışma ile genç akademisyen ve araştırmacıların bundan etkilenmemeleri istenmiştir. Bu amaçla öncelikle bilgi ve bilimsel bilginin kendisinden bahsedilmiştir. Çalışmanın devamında bilimsel bilginin neden önemli olduğu ve hangi aşamalardan geçerek nerede kullanıldığına yer verilmiştir.

Bilimsel Bilginin Önemi ve Kullanıldığı Yerler

Evrenin ve yaşadığımız dünya ile ilgili gerçekliğin araştırılması amacıyla sürdürülen çabaların tümü bilim kavramını işaret etmektedir. Latince 'bilmek (scire)' kelimesinden türetilen kavram, günümüzde İngilizce 'science (bilim)' sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kavram genel olarak doğru bilginin üretildiği süreç ile bu süreç tarafından üretilen bilgi olarak ifade edilmektedir. Bu yönüyle bilimsel bilgiyi; 'çeşitli olay ve olguların anlaşılmasında kullanılan bir yol' ve 'doğruluğu kabul edilmiş sistemli bilgiler kümesi' olarak tanımlamak mümkündür (Gürbüz & Şahin, 2016, s. 25).

İnsanlar binlerce yıldır aralarında farklı yollarla iletişim kurmaya çabalamıştır. Amaç zihindeki problemin açık bir sonuç üretecek forma kavuşturulmasıdır. Bu sayede verilmek istenen mesajın net, anlaşılır ve sistematik bir düzende olması gerekmektedir (Day, 1996, s. 5). Bu da bilimsel bilginin gerekliliğini akla getirmektedir.

Bilimsel bilginin nesnel verilere dayanarak hazırlanması, araştırmanın gözleme dayalı kanıtlar içermesi, bilginin sorgulanabilir olması dolayısıyla eleştiriye açık olması, hangi yönteme bağlı kaldığı bilindiğinden tekrarlanabilir olması ve tüm bunlara rağmen yine de yanlışlanabilir olması onun önemini göstermektedir. Çünkü bilginin genelgeçer olması onun zamanla yenilenebilir olmasına da sebep olmaktadır.

Bilimsel olarak bir sorunun sistematik bir şekilde çözümünün gerçekleştirilmesi olarak ifade edilen bilimsel çalışmalar genel olarak; bitirme ödevleri, makaleler, tezler, kongre ya da çeşitli bilimsel toplantı (konferans, kongre, organizasyon, vb.) rapor/notlarından oluşmaktadır. Bu çalışmalardan makaleler, araştırma makalesi ve tarama/değerlendirme makalesi şeklinde yazılabilir. İki çalışmanın da amacı, diğerlerinde de olduğu gibi, belirli bir sorunun sistemli bir şekilde çözüme kavuşturulmasıdır. Araştırma makaleleri bu amaçla deneysel araştırmalar kullanırken, tarama makalelerinde analiz bu konu ile ilgili hazırlanmış diğer çalışmalar ışığında bir ortak payda oluşturma şeklinde gelişir. Bu iki makale yönteminde içerik açısından da birtakım farklar bulunmaktadır. Araştırma makaleleri model ve yöntem içeriği ile bulguları sonuç kısmında geniş bir şekilde ele alırken, tarama makalelerinde sonuçlar daha önceki çalışmalar aracılığıyla elde edildiğinden yöntem ve bulgulardan ziyade genel bir çıkarım oluşturulmak istenir. Ayrıca tez ve bitirme ödevi gibi çalışmaları da araştırma makalelerinin daha genişletilmiş bir formu olarak ifade edebiliriz. Bu çalışmalar ile belirli bir alandaki konular derinlemesine incelenerek birtakım sonuçlar elde edilmek istenir (Dinler, 2003; Murray, 2015). Tezi bir makaleden ayıran en önemli farklılık, tezin konuları daha geniş bir formda ele alması ile ilgilidir.

Bilimsel bilginin faydalı ve verimli hale gelmesinde onun doğru yerde kullanılmasının önemi büyüktür. Bu amaçla çeşitli bilimsel amaçlı kongre, konferans gibi toplantılarda çoğunlukla sözlü olarak sunulan araştırma verilerinin sağlayacağı faydanın kalıcılığının sağlanması önem kazanmaktadır. Bu amaçla sunulan raporların bir kısmı bildiri, bir kısmı da sonra kullanılmak üzere makale formunda hazırlanabilir (Day, 1996). Araştırmacılar tarafından düzenlenen bu toplantı raporları bilimsel bilginin geliştirilip yaygınlaşması açısından diğer bir önemli kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilimsel Bir Araştırmanın Hazırlanması

Bilimsel bir çalışmanın bilinmesi ve değerlendirilmesi onun bir yayın haline gelmesi ile sağlanabilir. Bu şekilde gerçeklik kazanan bilginin veri tabanlarına eklenerek bilimsel bilgi olması sağlanır.

Genel olarak tanımlanan bilimsel araştırmalar, temelde analizi istenen kavramlar aracılığıyla oluşturulan araştırma modeli üzerine bina edilmektedir. Bu sayede çalışmanın temel çerçevesi belirlenmektedir. Tüm bu sürecin meydana gelmesini sağlayan temel adımlar Day (1996, s. 7) tarafından İngilizce kelimelerden türetilen 'IMRAD' sözcüğü kullanılarak kısaltılmıştır. IMRAD; Introduction- Methods- Results- Discussion kelimelerinin baş harfi ile oluşturulmuştur. Bu format 'Giriş- Yöntem- Sonuçlar ve Tartışma (GYST)' şeklinde dilimize çevrilmiştir. Hazırlanan çalışmanın türüne göre bu bölümler çalışmada farklı şekilde yer almaktadır. Bilimsel araştırmanın 'IMRAD- GYST' formatında yer alması belli aşamalar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Buna göre bilimsel araştırmaların oluşum süreci temel olarak tabloda özetlendiği gibidir (Awal, 2019; Day, 1996; Gürbüz & Şahin, 2016);

Tablo 1. Bilimsel Araştırma Süreci
Bilimsel araştırma aşamaları(süreci)



Kaynak: Gürbüz & Şahin, 2016, s. 52

Temel olarak çalışmanın başlangıcını belirleyen, çalışmanın sorunsalının tespit edilmeye çalışıldığı noktadır. Bu kısımda araştırmanın hangi konu çerçevesinde inceleneceği ve hangi soruların sorulacağını gösteren problem tespit edilmelidir. Çalışmanın problemi bir ilgi alanı ile ilgili olabileceği gibi iyileştirilmesi gereken bir durum ya da düzeltilmek istenen bir zorlukla ilgili de olabilir. Aynı zamanda literatürde ya da pratikte var olan

bir durumu da içerebilir. Tipik bir soru şeklinde ortaya çıkan araştırma problemi genel olarak araştırmacının iddiasını yansıtacağından doğru bir başlangıç yapılması önemlidir.

Çalışmanın temel sorunsalı belirlendikten sonra araştırmanın kavramsallaştırılması gereklidir. Bu aşamada çalışmanın çatısı oluşturulur. Bu amaçla çalışmada;

- Hangi kavramların ele alınacağı,
- Kavramların dayanağı olan kuramların hangileri olduğu,
- Kavramlar arasında nasıl bir ilişki olduğunun tespitinde araştırmacılara yol gösteren modelin tespiti,
- Ayrıca çalışmada desteklenmesi beklenen iddialar yani hipotezler bu kısımda belirlenmektedir.

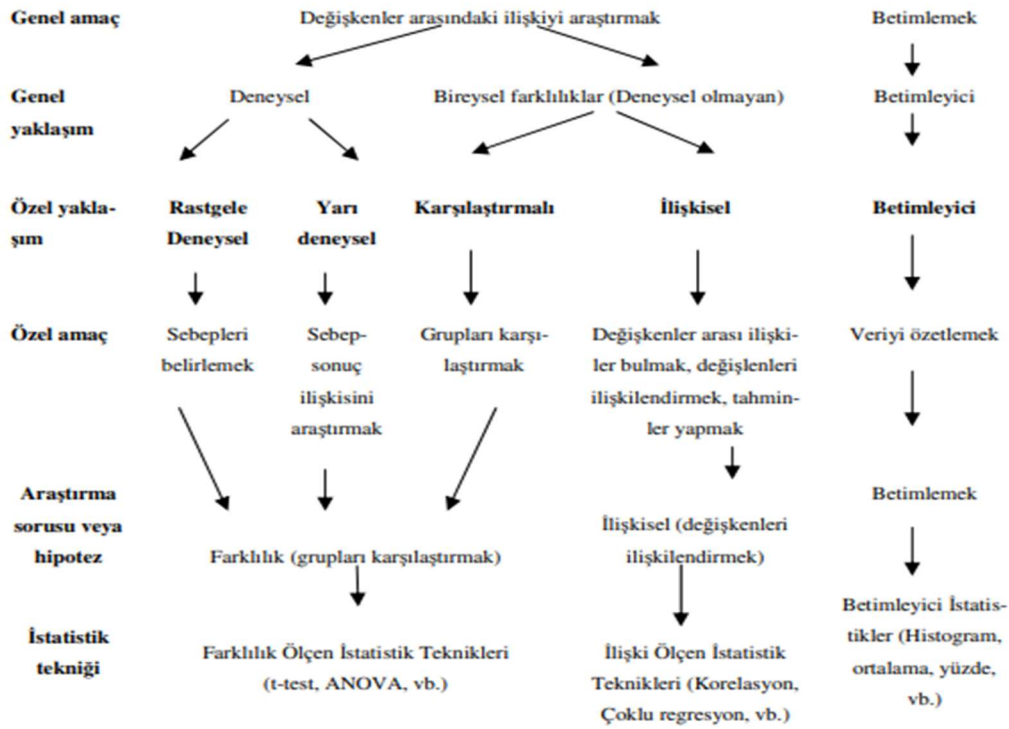
Çalışmanın metodolojik çatısının belirlendiği ikinci aşamadan sonra adım adım araştırma tasarım ve yöntemi belirlenir. Bu aşamada çalışmanın nitel, nicel ya da karma araştırma desenlerinden hangileri ile devam edeceği belirlenmektedir. Nitel araştırmalar aracılığıyla, çoğunlukla araştırmacının merakını besleyen sorular ile olgulara çözüm bulunmaktadır. Nicel çalışmalarda da istatistikten destek alarak problemler ile ilgili sonuçlara varılmak istenir. İki araştırma desenin de kendine göre olumlu ve olumsuz yanları olmakla birlikte günümüzde bu çalışmaların beraber değerlendirildiği karma yöntemler de kullanılmaktadır (Başol, 2008).

Çalışmanın dördüncü aşaması araştırmanın konu olduğu evren ve örneklemin belirlenmesidir. Bilimsel bir araştırmada konu ile ilgili birtakım sonuçların genellenebilmesi ve amaca uygun çıkarımların yapılabilmesi doğru bir evren tespitinin önemini arttırmaktadır. Bu sayede çalışmada kullanılacak verilerin toplanması ve bunların analizi daha sağlıklı olmaktadır.

Veri toplama aşamasında, çalışmanın değişkenlerinin nasıl ve hangi araçlar kullanılarak ölçümleneceği tespit edilir. Araştırmacının bu noktada pratik zorluklar ile karşılaşabileceğini bilmesi en etkili veri toplama tekniğinin seçiminde önemli rol oynamaktadır.

Bilimsel araştırma sürecinin geline bu son aşamasında en uygun araçlarla toplanan veriler kodlanmaktadır. Böylece elde edilen sonuçlar, istatistiksel programlar aracılığı ile ortak birtakım çıkarımlar oluşturmak için kullanılabilir. Sonrasında, ortaya çıkan sonuçların okuyucular ve istifade edenler açısından anlamlı bir metne dönüştürülmesi gereklidir. Çalışmanın bu kısmı raporlama kısmını oluşturur. Araştırmada elde edilen bulgular aracılığıyla bir sonuç oluşturulmasını içerir. Çalışmaların bu kısmında araştırmacının başlarken kurguladığı tüm sorular bir yanıt bulmaktadır. Bu amaçla çalışma verilerine göre bulgular tartışılarak gelecekteki çalışmalar için birtakım öneriler sunulabilir. Bu nedenden ötürü çalışmalarda verilerin raporlanıp yayınlanması hususu önemli görülmektedir.

Sosyal bilimlerin de dahil olduğu bilimsel çalışmalarda izlenen adımlar yukarıda özetlendiği gibidir. Bunun yanında çalışma amaçlarının gerçekleştirilmesi için izlenen süreç birtakım adımları beraberinde getirir. Bununla ilgili olarak Toy & Tosunoğlu (2007:6) hazırladıkları çalışmada araştırma amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde değişkenler arasındaki ilişkinin tespitini Şekil 1 yardımıyla açıklamıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Amaç ve Hipotezleri ile Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Teknikler Arasındaki İlişki

Kaynak: Gliner ve Morgan'dan aktaran, Toy & Tosunoğlu, 2007, s. 6

Şekil 1'e göre araştırmacıların bilimsel çalışmalarda genel amaçlardan özel amaçlara doğru bir yol izlediği belirtilmiştir. Buna göre çalışmalar deneysel ve deneysel olmayan şeklinde iki yaklaşım bulunmaktadır. Süreç içerisinde belli başlı metodlar kullanılarak kavramlar arasında nasıl bir ilişki kurulduğu açıklayıcı veya keşfedici şekilde betimlenmiştir. Bu kısımda istenen araştırma amacının sağlanmasının hipotezler aracılığıyla test edilmesidir. Şekilde bu durumun özetlendiği gibi araştırmanın deneysel çalışmalar ile ilerlemesi halinde oluşacak sebep sonuç ilişkisi ve grupsal farklılıklar dolayısıyla karşılaştırmalı istatistik teknikleri tercih edilmektedir. Diğer yandan deneysel olmayan çalışmalar açısından da durum benzer olarak değişken inceleme ve ilişkisel test ölçümleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygını regresyon ve korelasyon analizleridir. Tüm bu araştırma sürecinde beklenen amaç ve sonuçların birbiri ile uyumlu olmasıdır. Bunun sağlanması araştırmacının süreci nasıl yönettiği ile ilgilidir.

Tartışma ve Sonuç

Bilim, doğası gereği bir problem ve onun çözüm yöntemi üzerine bina edilen bir kavramdır. Bilimsel olarak elde edilen bilginin pratik hayatta bir karşılığı bulunmaktadır. Bu nedenle uygulama ile teoremin etkileşimi, bilimsel gelişimin temel koşulunu oluşturmaktadır (Karagözoğlu, 2006, s. 67). Bu gelişimin sağlanmasında bilimsel araştırmaların payı oldukça fazladır. Bu nedenle bilimsel araştırmaların belli başlı aşamalardan geçerek hazırlanması gereklidir. Bu durum çalışmanın geleceğe dönük olarak kabul edilebilir olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu sayede araştırmacı ve akademisyenlerin çalışmadan elde edilen gözlemleri değerlendirme, yürütülen deney ve gözlemleri tekrarlama ile entelektüel faaliyetleri değerlendirme olanakları olacaktır. Day'in deyimi ile bu durum (1996:10) hazırlanan çalışmanın yeterli bilgiyi ihtiva ederek çalışmanın

mantık, açıklık ve kesinlik yönüne vurgu yapmaktadır. Bu şekilde çalışma ilerideki çalışmalar açısından yol gösterici olmaktadır.

Kaynakça

- Awal, A. (2019). Campus Career Club. (Erişim Tarihi: 10.12.2021) <https://www.campuscareerclub.com/how-to-choose-a-research-design/> adresinden alınmıştır
- Başol, G. (2008). Bilimsel Araştırma Süreci ve Yöntem. Kılıç, O. Cingözoğlu, M., (Editörler) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 113-143). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Day, R. A. (1996). *Bilimsel Bir Makale Nasıl Yazılır ve Yayınlanır?* Çev. Gülay Aşkar Altay, Oryx Press'in izni ile TÜBİTAK Yay.
- Dinler, Z. (2003). *Bilimsel Araştırma ve İnternete Bağlı Bilgi Merkezleri* (3. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Eller, J. D. (2017). *Social Science and Historical Perspectives*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karagözoğlu, Ş. (2006). Bilim, Bilimsel Araştırma Süreci ve Hemşirelik. *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 64-71.
- Murray, R. (2015). *Tez Nasıl Yazılır* (3. Baskıdan Çev.Şakir Çinkır). Ankara: Anı Yayıncılık .
- Toy, B. Y., Tosunoğlu, N. G. (2007). Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler ve Yapılan Hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-20.
- Uçak, N. Ö. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722.

Externally peer-reviewed

The author(s) has/have no conflict of interest to declare

The author(s) declared that this study had received no financial support

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Mersin İlinde Bir Araştırma ¹

Investigation of Institutionalization Process in Family Businesses: A Study in Mersin Province

Süleyman Uçar^{2*}, Saadet Sağtaş³

2- Yüksek Lisans Öğrencisi, Çağ Üniversitesi, suleymanucan@gmail.com* ORCID:000 0002 2397 4436

3- Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi, İİBF, saadetsagtas@cag.edu.tr* ORCID: 0000-0003-1834-2132

*Corresponding author

Received	11.Dec.2021
Revised	26.Dec.2021
Accepted	27.Dec.2021
Published Online	30.Dec.2021
Pages	7-27

Copyright © 2021 by author(s) and JOTERm

Cite as: Uçar, S., Sağtaş, S. (2021). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi: Mersin İlinde Bir Araştırma. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 7-27.

Özet

Aile işletmeleri, küresel ekonomide önemli bir yere sahiptir. Günümüz rekabet ortamında bu işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarı ile gelecek nesillere aktarabilmeleri giderek güçleşmiştir. İşletmenin kişilerden bağımsız, bir sistem olarak varlığını devam ettirebilmesi için kurumsallaşma önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu çalışmada, Mersin ilinde seçilmiş olan aile işletmelerinin; işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar verme şekli, stratejik planlama ve etkin iletişim sistemi gibi kurumsallaşma göstergeleri bağlamında, işletme ortakları gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığı için, tarama modelindedir. Araştırmaya Mersin ilindeki aile işletmelerinin çeşitli kademelerinde yer alan paydaşlar arasından seçilen 12 kişi katılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kullanılmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorular içeren görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşmeden elde edilen veriler nitel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara bakıldığında kurumsallaşma sürecine giren aile işletmelerinde, işletme anayasası yetki ve sınırlılıklarını belirtmek için baz alınırken, profesyonel yardım aldıkları ve stratejik planlamaya önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmesi, kurumsallaşma, işletme

Abstract

Family businesses have an important place in the global economy. In today's competitive environment, it has become increasingly difficult for these enterprises to maintain their existence and successfully transfer them to future generations. Institutionalization has become an important factor for the business to continue its existence as a system independent of individuals. In this study, the operating constitution of the family businesses selected in Mersin province, professionalization, organizational structure, transfer of authority and authorization, management understanding and participation in management, decision making, strategic planning and effective communication system in the context of institutionalization indicators, it is aimed to be evaluated through the eyes of business partners. The research is in the scanning model as it is intended to detect current situation. The study was attended by 12 people selected from stakeholders at various levels of family businesses in Mersin province.

¹ Süleyman Uçar'ın Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

A interview form containing semi-structured questions has been prepared for use in interviews with participants. The data obtained from the interview were analyzed by qualitative data analysis method. Looking at the findings obtained from the interviews, the family businesses that entered the institutionalization process, while the operating constitution authority and based on specifying their limitedness, they have been observed to receive professional assistance and attach importance to strategic planning.

Keywords: Company, family business, institutionalization

1. GİRİŞ

Dünya ekonomisi içinde en yaygın işletme türü olan aile işletmeleri, dünya genelinde işletmelerin üçte ikisinden fazlasını oluşturmaktadır. Küresel ekonomi düzeninde aile işletmelerinin büyük rolü vardır. Küreselleşen dünya düzeninde, kuruluşundan sonra gelişim ve dönüşüm ihtiyacı doğan aile işletmelerinin, yönetimi başlı başına bir inceleme ve araştırma alanı oluşturduğu bir gerçektir (Öğücü, 2017: 9). Bu bağlamda aile işletmelerinin, bir sonraki nesile başarılı aktarımını sağlamanın yollarından biri olan kurumsallaşma süreci, önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

ABD’de aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalarda Aile İşletmesi’nin sadece %30’unun ikinci kuşağa kadar devam ettiği görülmüştür. İngiltere’de yapılan araştırmalara göre ise “bir sonraki kuşağa geçen aile işletmesi oranı %24, üçüncü kuşağa geçen işletme oranı ise %14”tür. İngiliz aile işletmelerine ilişkin veriler incelendiğinde üçüncü kuşağa aktarılabilen işletmelerinin oranı %3,3’tür. Aile işletmelerinin var olma süreleri ise ortalama 25 yıl olarak görülmektedir. Bu süreyi istisnai olarak geçebilen aile işletmesi sayısı ise oldukça azdır (Karpuzoğlu, 2002: 18-19).

Türkiye’deki işletmelerin %95’i aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu da aile işletmelerin hem ekonomik hem de politik olarak ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır (pwc, 2020). Türkiye’de yaşamını sürdüren en eski aile işletmelerinden olan Kurukahveci Mehmet Efendi’dır (1871). Capital (2020) raporuna göre Türkiye’nin en eski aile işletmelerinin, ağırlıklı olarak İstanbul’da yer aldığı görülmektedir. Buna göre listede yer alan 50 işletmenin 17’sinin İstanbul’da kurulu olduğu ortaya çıkmıştır. İstanbul’u, İzmir 6 firma ile takip etmektedir. Ankara ve Adana’dan 4, Kayseri ve Bursa’dan 3’er işletme bulunmaktadır. Capital’in araştırmasına dahil ettiği 50 işletmenin sadece 4’ünde “dördüncü kuşak” aile üyelerinin çalıştığı tespit edilmiştir. Üçüncü nesil iş başında olan firma sayısı ise 19’da kalmaktadır (Capital, 2020).

Aile işletmesi, aynı ailenin birden fazla üyesinin çalıştığı ve bunlardan biri veya daha fazlasının hisselerin çoğuna sahip olduğu işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin sahip olduğu ve hiçbir aile ferdinin çalışmadığı işletme ise “patron işletme” olarak tanımlanmaktadır. Patron işletmelerinin, ikinci kuşaktan sonra aile işletmesi olarak evrildiği görülmektedir (Alayoğlu, 2003, S.63). Bu işletmeler, KOBİ’ler yani şahıs işletmeleri, Limited veya Anonim işletme olarak kurulmaktadır. Kurulan bu işletmelerin problemlerinden biri ise değişimin hızla yaşandığı günümüzde rekabetin kaçınılmaz hale gelmiş olmasıdır. Kurucuların, tüm denge-leri ellerinde tutma çabalarının ise büyüme sırasında çarpıklığa neden olduğu ve çocukları gibi gördükleri işletmelerine zarar verdiği gözlenmektedir (Öğücü, 2017: 9). Bunun yanı sıra kurucu aile büyüklerinin ya da aile üyelerinin bir araya gelerek kurdukları işletmelerde gerek duygusallığın gerekse kayırmacı tutumun örgüt düzeyinde nedenlerine bakıldığında, “profesyonelliğin olmaması, şeffaflığın sağlanamaması, liyakat sisteminin oturmamış olması” Nepotizm (akraba-adam kayırma) olgusunu karşımıza çıkarmaktadır. Nepotizm,

profesyonelliğin ve kurumsallığın önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Bunun önüne geçebilmek için profesyonel yönetim anlayışına sahip olunması gerektiği düşünülmektedir (Erdoğan, 2007: 86)

Şahıs işletmelerinde kurucu, sonraki kuşak yetişinceye kadar işletmeleri işletir büyütür, daha sonraki kuşağı pay sahibi yaparak ortak olmasını sağlamaktadır. Böylece şahıs işletmesi şeklinde kurulmuş olan işletmenin, sonraki kuşağın ortak olmasıyla, aile işletmesine dönüştüğü görülmektedir (Özkaya ve Şengül, 2006: 110).

Limited veya Anonim şekilde kurulmuş işletmelerin hemen hepsinde hisselerin çoğunluğunu ve karar alma hakkını, kurucu (Aile büyüğü) elinde bulundurmakta, kalanı da diğer aile üyeleri paylaşmaktadır. Bu işletmeler çok ortaklı görünmesine karşın, kararlar kurucu aile büyüğü tarafından alınmaktadır. Yani aile içinde otorite sahibi olan ve aynı zamanda hisselerin çoğunluğunu elinde bulunduran kurucu tarafından kararların alındığı görülmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2018: 2).

Ekonomide önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin, kurumsallaşmalarının sağlanması ile programlı bir sistem oluşturularak, bu işletmelerin sürekliliği için bir adım atılmış olacaktır. Bu sayede her geçen gün zorlaşan rekabet ortamında firmalar uzun vadede daha dirayetli ve rekabet için avantajlı hale gelmiş olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018: 3).

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin, stratejik yönetim felsefesi ile profesyonelleşerek kurumsal bir yapıya kavuşması oldukça önem arz etmektedir. Ekonomiye olumlu katkılarının sürmesi için bu işletmelere yönelik bilimsel araştırmaların yapılması ve bu araştırmalar ışığında aile işletmelerine yön verilmesi katkı sağlayacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Aile İşletmelerinin Tanımı ve Tarihi Süreci

Özalp (1971), aile işletmelerini, “ailenin geçiminden sorumlu kişinin, işletmenin yönetiminde olması ve en az iki kuşağın işletmenin yönetimiyle alakalı olması şartını yerine getiren işletmeler” diye tanımlamıştır. Fındıkçı (2008) ise aile işletmelerinde aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür açısından ele almış ve bunları şu maddelerle özetlemiştir:

- İş kurmuş aile,
- İçinde aile olan bir kurumsal yapı,
- Kendisine ait kültürü ve geleneği olan sosyal yapı,
- Girişimci bir aile ve üyeleri
- Kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulunduran beraberlik.
- Birliktelikli bir organizasyon,

Türkiye’de aile İşletmelerine süreç olarak bakıldığında özellikle Cumhuriyet döneminde gelişmeye başladığı anlaşılmaktadır. Bu sürecin “1930-1950 yıllarda ve deteklenen özel teşebbüsler olduğu görülmektedir. Bu tarihlerde bürokrasiden özel kesime geçen birçok girişimcinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonrasında liberalist ekonomi politikalarının olduğu “1950-1960’larda sağlanan krediler ve yatırım motivasyonları ve enflasyon gibi nedenlerden orta sınıf girişimci ortaya çıkmıştır (Alayoğlu, 2003: 30). 1980 sonrasında ise bazı endüstri kollarında rekabetin artması, işletmelerin büyümesi, büyümenin getirdiği meseleler ve kargaşalar, devletin getirdiği çeşitli uygulamalardan aile işletmelerinin çok ortaklı ve halka açık işletmelere doğru yöneldiği anlaşılmaktadır (Kızıltoprak ve Aksoy, 2018: 137).

Gelişim ve yaşam süreleri açısından bakıldığında aile işletmeleri 1/3 ünden biraz fazlasının diğer kuşağa devrettiği, bu işletmelerin de sadece yarısının üçüncü kuşağa kadar varlıklarını devam ettirdikleri görülmektedir. Ayrıca ABD ekonomisinde bulunan işletmelerin aşağı yukarı yüzde doksanı ailelerin elde ettiği ve kontrolünde tuttuğu işletmeler olmakta ve yaşam süreleri yaklaşık 24 yıl olarak bilinmektedir. ABD’ de yeni kurulan işletmelerin ortalama yüzde kırkı daha ilk beş yılda yok olup gitmektedir. Geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Böylece diğer kuşağa kadar yaşayabilenlerin oranı %20’sini geçmemektedir. Bu yüzde yirminin ise sadece %3,4’ü üçüncü kuşağa kadar sürebilmektedir (Sungurtekin, 2008: 36). Türkiye açısından bakıldığında 3. ve 4. Kuşak işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

Aile işletmeleri yaşam ve gelişim evreleri açısından; birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, yapı olarak kompleks aile işletmeleri ve sürekliliği başaran aile işletmeleri olarak dört evrede incelenmektedir (Erdoğan, 2004: 59). Gelişimin bütün aşamalarında aile işletmeleri çeşitli özellikler göstermekte ve sorunlar yaşamaktadır.

2.2. Aile İşletmelerinin Türleri

Aile işletmeleri, yöneten gruplar açısından üçe ayrılmaktadır (Koçel, 2010: 60). Bunlar “Ailesel Yönetim, Siyasal Yönetim ve Profesyonel Yönetim” şeklindedir. Bir işletmenin yönetiminde, sahipliğin, ana karar birimlerinin ve hiyerarşik düzenin aile üyelerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Konu bütünüyle ele alınacak olursa tüm bu yönetim biçimleri birbirinden kesin çizgilerle ayrılmamaktadırlar. Üç yönetim şekli de bir arada bulunabilmektedirler (Koçel: 2010: 60).

Aile işletmelerinde, ailede en az iki kuşağın işletme yönetiminde yer aldığı ve mevcut yönetim şemasının aile içi hiyerarşiye göre şekillendiği görülmektedir (Sevinç, 2005: 316). Aile işletmelerinin hangi ortam ve koşullarda icraat gösterdikleri stratejik hareket edip etmedikleri, hangi tür bir teknoloji kullandıkları, işletmelerin nasıl örgütlendiği ve bir örgüt kültürü oluşturulup oluşturulmadığı önemli problemler olarak belirirken, ana problemin işletme yönetimini elinde bulunduran kişilerin yaklaşım şekillerinde ortaya çıktığı görülmektedir (Morgan, 1997: 57).

Aile işletmelerinin yöneticilerini konu alan bir araştırmaya göre (15 aile), aile işletme sahiplerinin %85’i kurumsallaşmama, monarşi yönetimi, yüksek işgücü devir oranı, aile içi güç kavgası, ailenin liderine körü körüne bağlılık gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Us, 2003).

Bu çerçevede birtakım aile işletmeleri varlıklarını uzun yıllar boyu nesilden nesile devam ettirebilirken bazılarının ise ömrü çok daha kısa sürmüştür. Ülkemizde bu süre yaklaşık olarak 25 yıl olarak görülmektedir (Çiftçi, 2009).

Küçük işletmeler şeklinde kurulan aile işletmeleri gelişim evrelerini şu şekilde sıralanmaktadır:

- Girişimci (birinci kuşak yönetimindeki) işletmeler
- Büyüyen ve gelişen (Kardeşler yönetimindeki) aile işletmeleri
- Kompleks aile işletmeleri (kuzenler, ikinci ve üçüncü kuşak)
- Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Girişimci (Birinci Kuşak) yönetimindeki aile işletmeleri; aile işletmelerinin yaşam evrelerinin ilki niteliğindedir. Bu tür işletmeler, ancak girişimci, işin başında olduğu sürece varlığını devam ettirmektedir (Alay-

oğlu, 2003: 33). Aile üyelerinden birinin ilk girişimi yapması ile başlayan bu tip işletmelere “girişimci işletmeler” de denilmektedir. Ancak her kurucu kontrolündeki işletme girişimci değildir çünkü tek patron aile işletmeleri büyüklük açısından birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Ragoff& Günel, 2003: 559).

Mülkiyeti pay edinen kardeş yöneticiler, işletmeleri bir arada yürütmenin ve ikinci kuşak ile olumlu bir ilişki sürdürebilmenin yolunu aramaktadırlar. Bu durum, işletmenin yöneticilerine adil davranması, bir sonraki kuşağın işletmeye katılması ve yapılacak olan işlerin takım ruhu sayesinde etkin bir şekilde yerine getirilmesi konularında ağırlık kazanmaktadır (Gersick, 1999: 17). Aile işletmesinde bu evrede, ikinci kuşağın eğitimlerini bitirmesinin ardından yetenek, bilgi ve becerilerine dikkat etmeden işletme yönetiminde yer almaları beklenmektedir. Bu durum ikinci kuşağın değer ve yargılarında etkili olmasını ve işletmenin bir ferdi haline gelmesine sebep olmaktadır (Rock, 1991: 39).

Bir diğer ifadeyle aile işletmelerinin hacimlerinin büyümesi ve gelişmesi süreçlerinde, işletmelerin bulundukları piyasadaki Pazar payları yükselmekte, ürün gamı ve çalıştırdığı personel sayısı artmakta, takım ruhu ve süreçleri ise şekillenmektedir. Bu süreçte işletme artık tek odaklı olmaktan sıyrılmakta ve bir düzen halinde görevler açıkça ifade edilmektedir. Kurucu (aile reisi), yetkililerini profesyonellere bırakmaya başlamaktadır. Ancak bu evrede mühim olan problem alanlarından birisi, stratejik planlamadır. Çünkü işletmeler bu evrede büyüme ve yeni yatırımlar yapma konusundaki çalışmalarından ötürü stratejik yaklaşımda bulunmaya çok fazla fırsat bulamamaktadırlar (Carlock ve Ward, 2001: 42).

Bu süreçteki aile işletmelerinin karşılaştıkları en büyük problem alanlarından bir diğeri de kurucunun görev değişikliği ve yönetimin kurumsallaşmasıdır. İşletme büyürken ve gelişirken bölümlere ayrılır ve başlangıcından çok daha farklı roller doğurur. İşletme artık birinci kuşak merkezli değildir (Günver, 2002: 32). Aile işletmelerinde otorite devir süreci, kurucu için kaçınılmaz bir gerçek olmakla beraber olabildiğince zor bir görevdir (Moore, 2000: 93).

Kompleks aile işletmelerinin birinci özelliği kuşakların birlikte çalışmasıdır. Bu işletmelerde 3. ve hatta 4. kuşağa rastlamak mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşme, ancak işletme büyümeye başladığı zaman oluşmaktadır. İşletmede birden fazla aile ferdinin bir arada çalışmasından dolayı kompleks bir yapı oluşmakta ve aile bireylerinin yaşları bilgi ve becerileri ile tecrübeleri birbirinden farklılık göstermektedir. Birden fazla kuşağın yönetimde yer aldığı bu işletmelerde oldukça karmaşık bir düzen hâkimdir. Kardeşlerin ortaklığındaki bu işletmelerin, ikinci kuşağa farklı oranlarda hisse bırakmaları sebebi ile işletmenin mülkiyet yapısı olabildiğince karmaşık bir hal almaktadır. İşletme yönetimine kuzen ilişkilerinin, ikinci üçüncü dereceden akrabaların hisse sahibi olmalarının dahil olması, bu karmaşayı arttırmaktadır. Bu karmaşık düzeni idare edebilen aile işletmeleri, hem ailenin birliğini hem de işletmenin mülkiyetini muhafaza edebilirler (Gersick, 1999: 176).

Gelişim sürecinin son aşaması olan evrede, devamlılığı başarmış aile işletmeleri vardır. Bu dönem, kurumsallaşma etkenlerinin sık şekilde işletmede yer aldığı, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olmadığı, profesyonel yönetimin baskın olduğu bir evredir. İşletme faaliyetlerin yerine getirilmesinde, güvenilirlik ve kan bağından ziyade yapılan işler ön plana çıkmaktadır. İşlerin verimli ve etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar, çalışma koşulları net bir biçimde belirlenir. Bu uygulamalar, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans ölçme değerlendirme ve tarife belirleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin uygulandığı bir ortam yaratılmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2018: 28).

2.3. Kurumsallaşma

Kurumlaşma, sosyolojik bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede kurum, eş zamanlı, örgütlenmiş, uyumlu bir birliktelik meydana getiren düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri toplamından meydana gelmektedir. Kurumsallaşma, süreç boyunca örgüt içinde meydana gelen, örgütün kendine münhasır hikayesini ortaya koyan, örgütte bulunan bireyleri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye uymanın yollarını gösteren bir süreç olarak bilinmektedir (Meşe, 2005: 20).

Kurumun tanımlarından yola çıkarak; aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın hangi anlamlara gelmediğini bilmek gerekmektedir (Pazarcık, 2004: 36). Çünkü “aile işletmeleri, kurumsallaşmayı yanlış anladıklarından dolayı uygulamada farklı sorunlar” yaşayabilmektedirler. Kurumsallaşma kavramını “işletmesi tamamen aile dışı bireylere terk etmek, işletmenin kontrolünü, denetimini elden çıkarmak, işi bırakıp bir tarafa gidip, herkesin söylediğine göre hareket etmek, bir sürü danışman tutmak, işletmenin mahremini dışarıya çıkarmak” gibi anlamlarda algılayan aile işletmeleri kurumsallaşmaya olumlu bakmamaktadırlar.

Ayrıca kurumsallaşmanın “bir süreç, bir yaşam biçimi” olduğu ifade edilmektedir (Bıçakçı, 1990: 7). Kurumsallaşma, “devam ettirilebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması” olarak ifade edilmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427).

Kurumsallaşmayı meydana getiren çeşitli öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler dikkate alındığında çeşitli birimler ve alt çevre unsurlarının yanında yapı ve işleyiş açısından farklı bir durumlar ortaya çıkabilmektedir (Bilgin, 2007: 35). Kurumsallaşmaya bakıldığında sadelik, farklılaşma, esneklik, özerklik, kanunen tanıma, varlığın sürekliliği, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal bir nitelik kazanma gibi öğelerin öne çıktığı görülmektedir.

Sadelik; herhangi bir kuruluşun yapı ve işlev yönünden farklı olması ile bu sistemler iş yapanların “zihinsel ve duygusal” eğilimlerinin değişmesi ve gerçekliği öne almaları, kuruluşların karmaşık olması ya da basit olmalarını belirlemektedir (Sungurtekin, 2008: 58). İşletmenin organizasyon yapısının sadelik seviyesi kurumsallaşma düzeyini de etkilemiş olacaktır (Günay, 2014: 39).

Farklılaşma: Dinamik, değişken ve belirsiz bir yerde organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma seviyesinin yüksekliğini artırmaya yönelik olarak önemli bir faktördür. Farklılaşma, örgütte organizasyonlar iç ve dış çevre faktörler sonucunda belli bir düzende olmaktadır. Yani dinamik ve tam belli olmayan organizasyonun farklılaşmış olması, kurumsallaşmanın seviyesini iletirmektedir. (Bilgin, 2007: 35).

Esneklik; herhangi bir organizasyonun çevreye uyum yönünden esnek davranışta olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini ifade etmektedir (Sungurtekin, 2008: 63).

Özerklik; kurum ve kurumsallaşma arasındaki seviyesi yüksek organizasyonlar, kendilerine özgü özelliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahiplerdir (Sungurtekin, 2008: 59). Bunlarla birlikte ayrıca kurumsallaşma sürecine bakıldığında bu sürecin dinamik bir süreç olduğu bilinmektedir. Bu açıdan da farklılaşan çevresel şartlar devamlı bu değişime uymasını gerektirmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 80). Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler, kendilerine has özelliklere ve farklı yeterliliklere sahiplerdir. Bu örgütlerin, bir kimlikleri bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütler yönetim anlamında özgürlüğe sahiptirler. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan işletmelerde özerk bir yapı bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 78).

Kanunen Tanıma; kanun açısından örgütler bir kurum haline gelmek için yasal farklılıkları ve sosyal yaşam gereksinimlerini dikkate almak zorundadırlar. Böylece kurumsallaşma, işletmenin kanuni şartlara uyumu ve bu koşulları benimsemesi şeklinde meydana çıkmaktadır (Sungurtekin, 2008: 63).

Varlığın Sürekliliği; kuruluşların varlıklarını devamlı yapmaları, kuruluş ve şahsi amaçların uyumlu olmasını sağlayıp ekonomik, psikososyal ve toplumsal yerlerini güçlendirmektedir. İşletmeler statik bir yapı yerine amaçlarına varabilmek uğruna farklılaşan koşullara hızlıca ayak uyduran dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını devamlı bir şekilde oturtabilmektedirler (Karpuzoğlu, 2004: 82).

Bireysel Örgüt Uyumu; bu anlamda örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla, çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki ahenge dikkate almak zorundadırlar (Sungurtekin, 2008: 61).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma belli bir süreçte ilerlemektedir. Bu süreçte yapılacak hazırlıklar, aile meclisinin kurulması, aile anayasasının hazırlanması, ve devir planlamasının yapılması olarak sıralanabilir (Civan ve Yaşar 2005: 262).

İşletmelerde kişilere değil kurallara dayalı bir sistemin oluşturulması gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede oluşumuna dair birtakım göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergeler; işletme (Aile) anayasası, profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı, yetki devrinin sağlanması ve yetkilendirme (görev dağılımı), yönetim anlayışı, karar verme şekli, etkin ve verimli bir iletişim ağının kurulması ve stratejik planlama süreci şeklinde özetlenebilir (Düvenci, 2020: 72).

3. Yöntem

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Mersin ilinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinde, kurumsallaşma sürecinin incelenmesidir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözüm yollarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle, işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt şeması, bir sonraki kuşağa aktarım, yetkilendirme, nepotizm, yönetim anlayışı ve yönetimde yer alma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve stratejik planlama süreci konu başlıkları ve alan yazın taramaları göz önünde bulundurularak kurumsallaşma süreci incelenmiştir.

3.2. Verileri Toplama Yöntemi ve Analizi

Mülakat yöntemi uygulanarak yapılan araştırmada, 45 sorudan oluşturulmuş bir görüşme formu hazırlanmış olup; katılımcılarla ilgili 11, işletmeyle ilgili 8 ve işletmenin kurumsallaşma süreciyle ilgili 26 soru sorulmuştur. Firmaların kurumsallaşma sürecini belirlemek amacıyla yapılan görüşme, iş yapılması, profesyonelleşme, organizasyon yapısı, yetkilendirme, yönetim anlayışı ve katılımcılık konularını dikkate alınmıştır. Firmalarda kurumsallaşmayı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla katılımcı firmalara kurumsallaşma göstergelerine dayalı olarak hazırlanan görüşme formu soruları sorulmuştur. Araştırma sorularının hazırlanmasında Gül'ün (2019) yapmış olduğu çalışmadan faydalanılmış olup, ön çalışma yapıldıktan sonra uzman görüşü alınarak revize edilmiş ve nihai sorular oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunda

yer alan işletme temsilcileriyle eposta ve telefon görüşmeleri üzerinden irtibat kurulmuş, kendileri için en uygun zaman belirlenerek her bir katılımcı ile farklı zamanlarda çalıştıkları kurum içerisinde belirlenen yerde yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler, katılımcıların onayı ile alınan ses kayıtları ve araştırmacının el yazısıyla tuttuğu notlarla kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde katılımcıların görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilmeleri amacıyla güven ortamı oluşturulmuştur. Görüşme süresince katılımcılara herhangi bir müdahalede bulunulmamış, görüşlerini aktarabilecekleri yeterli süre dikkate alınmış, katılımcılardan gelen geribildirimler doğrultusunda görüşmeler sürdürülmüş ve istedikleri zaman sonlandırılmıştır. Gerek görüşmeler gerekse araştırma bütünü içerisinde bilimsel etik kurallarına dikkat edilmiştir.

Araştırmada belirlenen ana temalara dayalı olarak görüşme dökümleri detaylı bir biçimde incelenmiş, incelemeler sonucunda öncelikle kodlar oluşturulmuştur. Görüşme dökümlerinin çözümlenmesinde devamında konu ve bağlam uyumu gözetilerek kodlar birleştirilerek araştırmanın kategorileri oluşturulmuştur. Bu konuda elde edilen görsel düzenleyicilere araştırmanın tema, kategori ve kodlarına ilişkin bulgular kısmında yer verilmiştir.

3.3. Çalışma Grubu

Araştırmada Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri evren olarak belirlenmiştir. Örneklemde olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem modeli kullanılmıştır. Kurumsallaşma göstergeleri baz alınarak hazırlanan ön görüşme formu kolayda ulaşılabilir 46 işletmeye gönderilmiş ve bu işletmelerden 24'ünün koşulları sağladığı gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma sürecinde olan 24 işletmeden sadece 12 işletme veri paylaşımı sağlayacağını belirtmiştir. Çalışmaya katılan firmalara ilişkin bilgilere Tablo 1 'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Aile İşletmelerine İlişkin Frekans Değerleri

		N	%
Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör	Tarım Sekörü	3	25,0
	Petrol	2	16,7
	İnşaat Taahhüd	2	16,7
	Otomotiv	1	8,3
	Orman	1	8,3
	Nakliye	2	16,7
	Eğitim	1	8,3
Firmanın Hizmet Yılı	1970 Öncesi	2	16,7
	1970-1980	4	33,3
	1981-1990	4	33,3
	1991-2000	1	8,3
	2001-2010	1	8,3
Firma Kaçınıcı Kuşak Tarafından Yönetilmektedir	1. Kuşak	1	8,3
	1-2. Kuşak	9	75,0
	3-4. Kuşak	2	16,7
Çocuk Durumu Çocuk Durumu	Var	8	66,7
	Yok	4	33,3
Firmada Çalışan Çocuk Sayısı	Çalışmıyor	12	100
Firmanın Başka Şube Durumu	Var	9	75,0
	Yok	3	25,0
Çalışan Personel Sayısı	1-50	5	41,7
	51-100	3	25,0

	201 ve Üzeri	4	33,3
Firmada Çalışan Aile Üyeleri Sayısı	1-3	4	33,3
	4-7	6	50,0
	8-11	1	8,3
	12 ve Üzeri	1	8,3
Çalışan Aile Üyelerinin Pozisyonu	Yönetim	9	75,0
	Farklı Birimler Düzeyi	3	25,0

Tablo 1’den anlaşıldığı kadarı ile, aile işletmelerinden 3’ü (%25,0) Tarım sektöründe, 2’si (%16,7) Petrol, 2’si (%16,7) İnşaat Taahhüd, 2’si (%16,7) Nakliye, 1’i (%16,7) Otomotiv, 1’i (%16,7) Orman, 1’i (%16,7) Eğitim sektöründe çalışmaktadır. Aile işletmelerinden 9’unun (%75) başka şubeleri varken 3’ünün (%25) ise şubesi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinden 4’ü (%33,33) 1980’den önce, 4’ü (%33,33) 1990’dan önce, 2’si (%16,7) 1970’ten önce, 1’i (%8,33) 2000’den önce, 1’i (%8,33) ise 2010’dan önce kurulmuşlardır. Buna göre aile işletmelerinden 50 yıldır faaliyette alan 2 işletme, 40 yıldır faaliyet yürüten 4 işletme ve 2010’dan sonra kurulan bir işletme bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin büyük çoğunluğu 9’si (%75) 1. ve 2. kuşak aileler tarafından, 2’si ise (%16,7) 2.ve 3. Kuşak aile fertleri tarafından yönetilmektedir.

Görüşme yapılan yöneticilerin 8’inin (66,7) çocuğu olduğu, 4’ünün (%33,3) çocuklarının olmadığı görülmektedir. Ancak aile işletmesinde görev alan yöneticilerden hiçbirisinin çocuğunun aile işletmesinde çalışmadığı görülmektedir. Bununla beraber çocuk dışında akrabalarından aile işletmesinde 1-3 arası çalışan 4 firma (%33,33), 4-7 arası çalışan 6 firma (%50) ve 8-11 arası çalışan 1 firma (%8,33) ve 12’den fazla akraba çalışan 1 (%8,33) firma olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde çalışan personel sayısı açısından bakıldığında 5 işletmenin (%41,7) 1-50 arası çalışanı olduğu, 3’ünün (%25) 51-100 personeli olduğu, 4’ünün (%33,33) ise 200’den fazla çalışanı olduğu ve bu sayı içerisinde çalışan aile üyelerinin sayısının nispeten az olduğu görülmektedir. 9 (%75) aile işletmesinde çalışan aile üyelerinin yönetici pozisyonunda çalıştıkları, 3’ün (%25) ise farklı kademelerde görev yaptıkları görülmektedir.

Aile işletmeleri profesyonel yönetici istihdamı açısından değerlendirildiğinde; işletmelerin 8’inde (%66,7) profesyonel yönetici varken 4’ün de ise (%33,3) profesyonel yöneticinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

4. Bulgular

Görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde içerik çözümlemesiyle kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar benzer özelliklere göre bir araya getirilerek kategoriler altında toplanmıştır. Kategoriler temalarla ilişkilendirilerek elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

4.1. Kurumsallaşma Sürecine Dair Bulgular

Bu bölümde aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçlerine ilişkin uygulamaları nasıl gerçekleştirdikleri incelenmiştir. Bu bağlamda kurumsallaşma süreçlerine yönelik araştırmacı tarafından “Yönetimde profesyonelliğin sağlanması”, “İşletmenin niteliğinin artırılması” ve “Yönetici aile üyeleri davranışlarının işletme yönetimine etkisi” olmak üzere 3 ana tema ve bu temaları destekleyen alt temalar oluşturulmuştur.

4.2. Yönetimde Profesyonelliğin Sağlanmasına Yönelik Bulgular

Katılımcı olan firma yöneticileri yanıtlarına göre; kurumsallaşma sürecinde yönetimde profesyonelliği sağlama ile ilgili yapılan uygulamalar “yönetimsel süreçlerde yetki devri”, “işletmenin geleceği ile planlamalar”, “işletmenin personel istihdamı” ve “yönetimde etkin katılım” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Katılımcı olan yöneticiler, yönetimsel süreçlerde, yetki devri alt temasına ilişkin gerekli gördüklerinde yetkilerini aile bireylerinden birine devretme konusunda; yetki devrinin sürecine ilişkin hali hazırda bir çalışmalarının olmadığını, ancak gelecek neslin zamanı geldiğinde yönetimi doğal olarak alacağını, ifade etmişlerdir. Bu kapsamda

F.5 “Şimdilik böyle bir planlamamız yok yeni kuşaklar gelene kadar işimizi sürdürmeyi planlıyoruz.” diyerek, görüşlerini dile getirmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Şu anda böyle bir durum söz konusu değildir. Ama ihtiyaç duyulduğunda yönetim olarak değerlendirilip yeni bir aile üyesi atanabilir.” (F.1.)

“İlerleyen süreçte ihtiyaç olursa neden olmasın?” (F.3)

“Şimdilik böyle bir planlamamız yok yeni kuşaklar gelene kadar işimizi sürdürmeyi planlıyoruz.” (F.5)

“Evet 4. kuşaklara bırakmak niyetindeyiz ama henüz değil.” (F. 12)

Katılımcı olan yöneticiler, yönetimsel süreçlerde “işletmenin geleceği ile planlamalar” alt temasında, işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik, işletme çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutulması, görevlendirmelerin liyakate dayalı yapılması, ar-ge çalışmaları, kısa-orta ve uzun vade planların yapılması, müşteri memnuniyetinin, işletme içi uyumun sağlanması ve işletmenin topluma yönelik katkısının sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“İşleyişi kolaylaştıracak kurallar koymak, görev dağılımı yapmak, işletme çıkarlarını bireysel çıkarların üzerinde tutmak, kolektif çalışmak, planlara sadık kalmak, aile fertleri arasında liyakate göre görevlendirme yapmak vb.” (F.1)

“Liyakat sahibi çalışan ve yöneticilere görev vererek kısa orta ve uzun dönemli planlar yaparak süreklilik sağlanabilecektir. Eğer profesyonel ise ve yeteneklerine göre görevler verilmesi durumunda işletmede olmasında herhangi bir sorun olmayacaktır.” (F.7)

“Sahip olunan portföye sahip çıkarak müşteri memnuniyetini sağlayarak ve işletme içi koordinasyonu sağlayarak süreklilik kazanılabilir.” (F.8)

“İşletmenin topluma katkısı ön plana tutularak hizmet sağlanıyor daha sonrasında işletme çıkarları gözetiliyor. Başta da söylediğim gibi isteyen kişiler çalışmalı. Fakat çalışmayanların da maddi-manevi hakları sağlanmalıdır.” (F.11)

Katılımcıların yönetimsel süreçlerde “işletmenin geleceği ile planlamalar” alt temasında, sonraki kuşakların işletmede yer almasına yönelik düşünceleri arasında; işletmede görev alacak olan aile bireylerinin işleyişe hâkim olmaları için alt seviyeden göreve başlayarak yükselmeleri, eğitimlerini tamamlamalarıyla görev verilmesi, kurumsal kültürün oluşturulması, aile bireylerinin istifade edeceği vakfın tesis edilerek eğitimi desteklemekle mümkün olacağı ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Çocukluktan işletmenin içinde yer verip en alttan yukarı doğru çıkmalıdır” (F.3)

“Profesyonelleşme en önemli faktördür sonraki kuşağın eğitimleri tamamladıktan sonra görev almalarını desteklerim.” (F.6)

“Kuşaktan kuşağa aktarılabiliriyorsa başarı daimî olur yoksa dönemsel bir bahar gibi gelir geçer.” (F.9).

“Gelecek nesiller için vakıf kurarak eğitimleri desteklenmek suretiyle işletmede yer almaları sağlanmalıdır. İstemeleri doğrultusunda tabi ki.” (F.10)

Katılımcılar, aile işletmelerinde yapılacak personel istihdamında aile bireylerinin yönetim kademesinde tercihli olabileceğini, doğru kişi olması şartı ile akrabalığın önemli olmadığı, birinci derece yakın olmadığı sürece önemli olmadığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüş doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Yönetim aile fertlerinden oluşmalıdır ve aile işletmeyi yönetmelidir. Standart çalışanlar için ise Dışarıdan ik tarafından değerlendirilmektedir.” (F.1)

“Hayır bir önemi yoktur. Doğru kişi olması en önemli etkidir.” (F.5)

“Hayır önemli değil liyakat sahibi çalışanlar olduğu sürece akraba olup olmaması önemli değil.” (F.6)

“Hayır önemli değildir. Eğitim durumu ve bilgi becerileri ön plandadır.” (F.11)

Katılımcı firma yöneticileri, kurumsallaşma sürecinde aile işletmelerinin karar alma süreçlerine hem aileden olan hem de aile bireyi olmayan yöneticileri katma durumlarına ilişkin; Karar almadan önce bölüm bazında toplantıların yapıldığından son kararı aile üyelerinin verdiğini, bazen aileden olmayan yöneticilerin de karar mekanizmasında yer aldıklarını, aile dışı yöneticilerin farklı fikirlerinin zenginliğinden istifade edildiğini, yönetim kurulunda bulunan herkesin eşit oylamaya sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Fikirlerin paylaşımı sağlanır son kararı aile üyeleri tarafından verilir. Yönetim Kurulu Toplantıları dışında haftalık bölüm toplantıları düzenleniyor. İş yoğunluğu ve iş akışı ile paralel olarak iş takibi yapılıyor ve gerektiğinde sıcak kararlar alınıyor.” (F.1)

“Evet farklı fikirler de bizim için önemlidir.” (F.6)

“Aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler tarafından oy birliği sağlanarak kararlar alınır.” (F.11)

Aile işletme yöneticileri kurumsallaşma sürecinde yönetimde profesyonelliği sağlama ile ilgili yaptıkları uygulamalar “yönetimsel süreçlerde yetki devri”, “işletmenin geleceği ile planlamalar”, “işletmenin personel istihdamı” ve “yönetimde etkin katılım” alt temalarında kodlanan veriler dikkate alındığında;

Yönetimsel süreçlerde yetki devri açısından;

- Yönetimde yetki devrinin sürecine ilişkin hali hazırda bir çalışma yapmadıkları,
- Gelecek neslin zamanı geldiğinde yönetimi doğal olarak alacağını beklemektedirler.
- İşletmenin geleceği ile işletmenin sürekliliğini sağlamaya yönelik planlamalar açısından;

- İşletme çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutulması gerektiği,
- Görevlendirmelerin liyakate dayalı yapılması,
- Ar-ge çalışmalarının yapılması,
- Kısa-orta ve uzun vade planların yapılması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi,
- İşletme içi ahengin ve uyumun sağlanması
- İşletmenin topluma yönelik katkısının sağlanması öne çıkmaktadır.

İşletmenin geleceği ile sonraki kuşakların işletmede yer almasına yönelik planlamalar açısından;

- İşletmede görev alacak olan aile bireylerinin işleyişe hâkim olmaları için alt seviyeden göreve başlayarak yükselmeleri,
- Eğitimlerini tamamlamalarıyla görev verilmesi,
- Kurumsal kültürün oluşturulması,
- Aile bireylerinin istifade edeceği vakfın tesis edilmesi işletmenin sürekliliği açısından önemli görüşmüştür.

Personel istihdamında öncelik açısından;

- Aile bireylerinin yönetim kademesinde tercihli olabileceğini,
- Doğru kişi olması şartı ile akrabalığın önemli olmadığı,
- Birinci derece yakın olmadığı sürece önemli olmadığı önemli görülmüştür.
- Karar alma süreçlerine katılım bakımından;
- Karar almadan önce bölüm bazında toplantıların yapıldığından son kararı aile üyelerinin verdiğini,
- Bazen aileden olmayan yöneticilerin de karar mekanizmasında yer aldıkları,
- Aile dışı yöneticilerin farklı fikirlerinin zenginliğinden istifade edildiği,
- Yönetim kurulunda bulunan herkesin eşit oylamaya sahip olduğu öne çıkarılmıştır.

4.3. İşletmenin Niteliğini Arttırmaya Yönelik Bulgular

Aile işletmesi yöneticilerinin, işletmenin kurumsallaşma sürecinde “İşletmenin Niteliğinin Arttırılması” ile ilgili yaptıkları uygulamalar; “, işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi”, “kurumsal kimliğinin tanınması ve kurumsal yapının sağlanması”, “işletmenin karar alma sürecini yürütme stratejisi”, “birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanmasına” ve “ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin alınmış tedbirler” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin kurumsal niteliğinin arttırılmasında önemli bir gösterge olan işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi ile ilgili; kurallara ve prensiplere bağlı olduklarını, denetimlerin ilgili birimlerce yapıldığını, görevlerin yerine getirilmesinin en önemli

denetim aracı olduğunu ve kuralların ihlalinin iş akdinin sonlanması, demek olduğu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Kurallara ve prensiplerimize bağlıyızdır çizginin dışına çıkan olduğu aman iş akdine son verilmektedir eğer bu kişi aile üyesi ise daha farklı yaptırımlar uygulanmaktadır.” (F.2)

“Evet belirlediğimiz kuralları uygulama konusunda disiplinliyizdir.” (F.5)

“Evet prensiplerimiz vardır. Verilen görevlerin yerine getirilip getirilmemesi en büyük denetim aracıdır.” (F.7)

“Kural ve prensipler konusuna göre denetlenmekte Personelin kişisel denetimi İK tarafından denetlenmektedir. İş ile ilgili denetim İlgili yöneticisi” (F.9)

“Evet herkes kurallara riayet etmek durumdadır aksi takdirde görevine son verilir.” (F.11)

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin kurumsal kimliğinin tanınırlığı ile ilgili olarak; yazılı, görsel ve logo reklam danışmanlığı alındığını, sosyal paylaşım sitelerinde yer aldıklarını, sosyal yardımlarla, sektörel fuarlara katılım ile tanınırlığa yönelik çalışmaların yapıldığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Reklam danışmanlığı almaktayız.” (F.1)

“Reklam veririz tabelalara dikkat ederiz.” (F.4.)

“Radyo ve TV reklamları aracılığı ile tanınabilirliği sağlamaya çalışıyoruz.” (F.5)

“Web, Sitesi reklamlar, Sosyal yardımlar” (F.6).

“Yurt dışı fuarlara katılım sağlayarak tanınırlığı ve pazar büyüme çalışmalarımız bulunmaktadır.” (F.10)

“web siteleri, reklamlar, gb çalışmalar yürütmekteyiz.” (F.11)

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin karar alma sürecine yürütme stratejisi ile ilgili olarak; kararların planlama doğrultusunda alındığını, periyodik toplantılarda kararların alındığını, piyasa şartları dikkate alınarak profesyonel yöneticilerle kararların alındığını, yıllık belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda kararlar alındığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Evet planlar çerçevesinde kararlar alınır. Öngörülü kararlar ve istikrarlı bir uygulama ile yönetim daha etkili olur.” (F.1)

“Evet belirli aralıklarla düzenlenen toplantılara kararlar alınıyor.” (F. 4)

“Profesyonel yöneticilerle bir araya gelerek, piyasa ve gündem şartları değerlendirilerek, yönetim kurulu üyeleriyle değerlendirilerek planlar yapılmaktadır.” (F.6)

“Yıllık olarak stratejiler belirlenir, vizyon belirlenir ortak alınan kararlar doğrultusunda yatırım kararları alınır. Fikir alışverişi yapılıp dışarıdan destek alınmaktadır.” (F.10)

İşletme bünyesinde bulunan birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanmasına yönelik olarak uygulamaların; birimlerin yaptıkları tüm planlamaların yönetim tarafından ortak olarak değerlendirildiği, birimler arasında

gerekli olursa bilgi paylaşımının yapıldığı ve kurumsal olarak yapılan iletişim ağı ile sağlandığı belirlenmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Her departman kendi içinde toplantılar yaparak kararlar almalıdır. Ama en son planlamalar ve ortak karar birlikte alınmalıdır.” (F.2)

“Bu konu ya göre farklılık göstermektedir. Kimi konularda herkes haberdardır. Kimi konularda da İlgili bölüm haberdardır.” (F.5)

“Bizim işletmemizde yüksek bir iletişim ağı mevcuttur faydalarını görmekteyiz.” (F.8)

Aile işletme yöneticileri, işletme bünyesinde ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin önceden hazırlanmış tedbirler ile ilgili olarak; her yönetim kurulu üyesinin sorumlu olduğu birimlere ilişkin önlem aldığını ve takip ettiğini, sorunun bazen yönetim kurulu toplantısında çözüldüğünü, bazen profesyonel yöneticilerden destek alındığını, işletme kural ve ilkelerine göre sorunların çözüldüğünü, sorunların önlenmesine yönelik herhangi bir tedbirin alınmadığını ancak bu tür bir stratejiye ihtiyaç duyulduğu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Her aile üyesi bir departmandan sorumludur. Bu çerçevede eğitimler görmüştür. Deneyim sahibidir. Ancak herkes bir kişiye (İcra Kurulu Başkanı) bağlıdır ve bunu gönüllü olarak kabul eder. Sorun ile karşılaşıldığında çözüm odaklı hareket edilir. Sorunu çözmek için ortak kararlar alınır.” (F.1)

“Yönetim kurulu deyince sadece aile üyelerinin yer almadığı konunun profesyonelleriyle de değerlendirilip görüşleri dikkate alınarak, yazılı kurallar oluşturularak, aile üyesi ile diğer çalışanların aynı şekilde aynı haklara sahip olması ile önlemler alınmaktadır.” (F.6)

“İşletmemizde çalışanlar ve aile üyeleri anayasaya uygun davrandıklarından çok büyük sorunlar yaşanmamaktadır. Anayasamız oluşabilecek sorunların önüne geçmektedir.” (F.9)

“Ortaya çıkan sorunlarla ilgili tedbir alınması pek mümkün değil. Bu konuda hiçbir fikrim yok. Şayet varsa bir formülü yolu bizimde ihtiyacımız olacaktır.” (F.10)

Bulgulardan hareketle, işletme yöneticileri, işletmelerinin kurumsallaşması sürecinde “İşletmenin Niteliğinin Arttırılması” ile ilgili yaptıkları uygulamalardan anlaşıldığı kadarı ile işletmenin sahip olduğu kural ve prensiplerin, yönetimin iş ve işleyişinden çok çalışanların iş yaşamları ile ilgili olduğu, denetimin daha çok çalışanların iş ihmaline karşı önlem olarak alındığı, kurumsal kimliğin tanınmasında daha çok yazılı, görsel, işitsel reklamlar ve sosyal medyanın kullanıldığı, birimler bünyesinde ortaya çıkacak sorunlara ilişkin stratejik önlemlerin pek olmadığı hatta buna bazı firmaların ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bulgular aşağıdaki şekilde alt temalar altında özetlenmiştir.

Kural ve prensiplere uyumlu davranış sergilenmesi ve bunun denetimi ile ilgili,

- Kurallara ve prensiplere bağlı oldukları,
- Denetimlerin ilgili birimlerce yapıldığı,
- Görevlerin yerine getirilmesinin en önemli denetim aracı olduğu,
- Kuralların ihlali iş akdinin sonlanması demek olduğu ifade edilmiştir.

Kurumsal kimliğinin tanınması ile ilgili;

- Yazılı, görsel ve logo reklam
- Sosyal paylaşım siteleri
- Sosyal yardımlar,
- Sektörel fuarlara katılım ile tanınırlığa yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

İşletmenin karar alma sürecini yürütme stratejisi ile ilgili olarak;

- Kararların planlama doğrultusunda alındığı,
- Periyodik toplantılarda kararların alındığı,
- Piyasa şartları dikkate alınarak profesyonel yöneticilerle kararların alındığı,
- Yıllık belirlenen stratejiler ve hedefler doğrultusunda kararların alındığını ifade edilmiştir.

Birimler arasında ahenk ve uyumun sağlanması ile ilgili olarak;

- Birimlerin yaptıkları tüm planlamalar yönetim tarafından ortak olarak değerlendirildiği,
- Birimler arasında gerekli olursa bilgi paylaşımının yapıldığı,
- Kurumsal olarak hazırlanan iletişim ağı ile sağlandığı anlaşılmaktadır.
- Ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin alınmış tedbirler ile ilgili olarak;
- Her yönetim kurulu üyesinin sorumlu olduğu birimlere ilişkin önlem aldığı ve takip ettiği,
- Bazen profesyonel yöneticilerden destek alındığı,
- İşletme kural ve ilkelerine göre sorunların çözüldüğü,
- Sorunların önlenmesine yönelik herhangi bir tedbirin alınmadığı ifade edilmiştir.

4.4. Yönetici Aile Üyeleri Davranışlarının İşletme Yönetimine Etkisi Açısından Bulgular

Aile işletmesi yöneticilerinin, işletmenin kurumsallaşma sürecinde “Yönetici Aile Üyeleri Davranışlarının İşletme Yönetimine Etkisi” ile ilgili yaptıkları uygulamalar yönelik yanıtlar, “Aile üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıklarının yönetime yansması”, “Aile üyeleri davranışlarının işletmenin kurumsallaşmasına yansması”, “Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların işletme faaliyetlerine yansması” ve “Emekli aile üyelerinin işletmedeki konumları” alt temaları olarak ele alınmıştır.

Aile işletmesi yöneticileri, işletmenin kurumsallaşma sürecinde, aile üyeleri arasında meydana gelen anlaşmazlıkların işletme yönetimine etkisi ile ilgili olarak; yönetimdeki akrabaların ayrı sorumluluk alanları olduğundan anlaşmazlığın çok olmadığını, anlaşmazlıkların yönetim icra kurulu başkanının müdahalesi ile çözüldüğünü, eski ve yeni kuşağın bir arada olduğu toplantılar ile uyuşmazlıkların giderildiğini, anlaşmazlık olsa da çok büyümeden üstünün kapandığını, kurumsal ilke ve standartların anlaşmazlıkları çözüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Her aile üyesi bir departmandan sorumludur. Bu çerçevede eğitimler görmüştür. Deneyim sahibidir. Ancak herkes bir kişiye (İcra Kurulu Başkanı) bağlıdır ve bunu gönüllü olarak kabul eder. Sorun ile karşılaşıldığında çözüm odaklı hareket edilir. Sorunu çözmek için ortak kararlar alınır.” (F.1)

“Biz her 2 kuşağın yer aldığı aile toplantıları yapıyoruz her pazartesi böylelikle bu toplantılarda her 2 kuşak bir araya gelerek paylaşımda bulunuyor.” (F.5)

“Zaman zaman çıkmaktadır. Genel olarak olaylar büyümeden üstü kapanmaktadır.” (F.7)

“Tabi ki her aile işletmesinde olduğu gibi zaman zaman sorunlar çıkmakta bunu da anayasal haklar çerçevesinde çözüme kavuşturuyoruz.” (F.11)

Aile işletmesi yönetiminde akrabaların aralarında meydana gelen uyuşmazlıkların işletmenin kurumsallaşmasına etkisi ile ilgili olarak; işletmenin yönetimini sıkıntıya sokacağı, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilediği, geleneksel yönetim ile inovatif yönetim anlayışının çatışmayı körüklediği, yönetimden vazgeçemedikleri için sonraki kuşağa yetki vermedikleri ifade edilmiştir. Bu kapsamda dile getirilen görüşler doğrudan alıntı olarak aşağıda verilmiştir:

“Bireysel çıkarlar işletme çıkarlarının önüne geçer ise sıkıntı doğar. Ayrıca aile fertleri arasında sürtüşmelerde işletmeyi olumsuz etkiler.” (F.2)

“İşletme aileye hizmet eder hale gelirse aile çıkarları işletmenin önüne geçerse olumsuz olabilir. Kardeş kavgaları, kuzen çatışmaları, gelinler ve damatlar gibi çatışma konuları işletmeye dahil olursa olumsuz etkileri olacaktır.” (F.5)

“Aile bireylerin hepsi kurumsallaşma yolunda ortak fikirde olduğu için çok fazla olumsuz etki yaşamamaktayız” (F.7)

“Gelenekselciliklerin inovasyon kafası çatışması çok sık yaşanıyor.” (F.9)

“Yönetimde olmaktan vazgeçememe gibi olumsuz etkileri vardır. Dolayısıyla sonraki kuşak sürekli baskı altında kalabilmekte ve kendisini geliştirmekte sorunlar yaşayabilmektedir. Kuşaklar arası yatırım politikalarını da olumsuz şekilde etkilemektedir.” (F.10)

“Diğer çalışan kişilerin belirli yere gelmeleri daha zor olacağından çalışanların motivasyonları düşük olabilir. Yeterli seviyede olmayan aile üyesinin sahip olduğu yüksek makam yine marka değerini ve çalışan motivasyonunu düşürebilir.” (F.12)

Aile işletmelerinde emekli olan aile üyelerinin, işletmedeki pozisyonlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak; onursal başkan veya onursal üye olabilecekleri, deneyimlerinden istifade edilebileceği, işletme değerlerinin gelecek nesillere aktarabilecekleri, işletme yönetimine müdahale etmemeleri gerektiği, çalışabilecek gücü bulanların icra olmasa da yönetimde bulunması gerektiği, ifade edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı ile aşağıda verilmiştir:

“Onursal Başkan. Çünkü deneyim önemlidir. Deneyim itibar getirir. Güven sağlar. İşletmeler için önemlidir.” (F.1)

“Yönetim kurulunda onursal üye olabilir yani fikir danışılan kişi.” (F.7)

“Bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilmek, işletme geleneklerinin diğer nesillere de sağlıklı aktarılabilmesini sağlamak adına, onursal üye olarak bulunmalarının faydalı olacağını düşünüyorum.” (F.2)

“Uzaktan izlemeli, müdahale etmemelidir.” (F.4)

“Çay içmek dışında işletmeye gelmemelidir.” (F.8)

“Emeklilik ile bir ilgisi olduğunu düşünmüyorum. Kendini devam edebilecek olarak gören herkes çalışmalı. Sadece başkanlık düzeyindeki kişinin koltuğu çok benimseyerek devretmede sıkıntı çıkarma olasılığı mutlaka engellenmeli. Yoksa işletme kendini yenileyemez.” (F. 11)

Elde edilen veriler özetlendiğinde;

Aile üyelerinin aralarındaki anlaşmazlıklarının yönetime yansması;

- Yönetimdeki akrabaların ayrı sorumluluk alanları olduğundan anlaşmazlığın çok olmadığını,
- Anlaşmazlıklarda yönetim icra kurulu başkanının müdahalesi ile çözüldüğünü,
- Eski ve yeni kuşağın bir arada olduğu toplantılar ile uyuşmazlıkların giderildiği,
- Anlaşmazlıkların büyümeden üstünün kapandığı,
- Kurumsal ilke ve standartların anlaşmazlıkları çözdüğü ifade edilmiştir.

Aile üyeleri davranışlarının işletmenin kurumsallaşmasına ve faaliyetlerine yansması;

- İşletmenin yönetimini sıkıntıya sokacağı,
- Çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyeceği,
- Geleneksel yönetim ile inovatif yönetim anlayışının çatışmayı körüklediği,
- Yönetimden vazgeçmedikleri için sonraki kuşağa yetki vermekten kaçındıkları ifade edilmiştir.

Emekli aile üyelerinin işletmedeki konumları;

- Onursal başkan veya onursal üye olabilecekleri,
- Deneyimlerinden istifade edilebileceği,
- İşletme değerlerinin gelecek nesillere aktarabilecekleri,
- İşletme yönetimine müdahale etmemeleri gerektiği,
- Çalışabilecek gücü bulanların icra olmasa da yönetimde bulunması gerektiği ifade edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Sonuç

Çalışma Mersin ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde, kurumsallaşma süreci ve bu süreçte karşılaştıkları sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda aile işletmesi yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen görüşme kayıtlarının dökümleri alınmış ve görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, profesyonel çalışana daha fazla gereksinim duyulduğu, bu nedenle Türkiye’nin farklı bölgelerinden liyakat sahibi personel, yönetici transferi yapılarak kurumsallaşmaya çalıştıklarını ifade eden katılımcıların yanında, işletme içi ego savaşlarının kurumsallaşmayı

olumsuz etkilediğini düşünen temsilciler de bulunmaktadır. Katılımcı firmaların, aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların şirket faaliyetlerini etkilememesi için toplantı ve uzlaşma gibi yöntemleri kullandığı tespit edilmiştir. Emekli aile üyelerinin işletmeden ayrılmamaları, kuşaklar arası görüş farklılıklarının ortaya çıkmasını ve kurumsallaşma hususunda atılması gereken adımlarda gecikmelere sebep olduğu saptanmıştır. Bu konuda tam tersi görüşte olan katılımcılar da bulunmaktadır. İşletmelerin neredeyse tümü, personel istihdamında ve yetki devri ve yetkilendirmede, liyakatin önemli olduğunu ve akrabaların ayrıcalıklı olmadığını belirtmiştir. Sonuç olarak, nepotizmin önlenmesi ve aile işletmelerinin varlığını devam ettirmesi için mutlaka kurumsallaşmaya gidilmeli ve böylece yazılı kural ve prensipler belirlenmelidir. İşletme içerisinde nepotizm önlendiği takdirde yöneticilere güven artacak, iş tatmini ve adalet duygusu ile aile dışından olan çalışanların işletmeye, kuruluşa olan aidiyeti artacak ve daha sağlıklı çalışmaları sağlanmış olacaktır.

İşletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması bakımından bu yöntemler kurumsallaşmaya etki eden olumlu yönetsel ve sosyal faktörlerdir. Aile işletmelerinde şirket kurucusu ve aile büyüğü olan kişinin, otoriter olması aile bireyleri arasındaki problemlerin ve çekişmelerin şirket faaliyetlerini etkilemesini engellemektedir. Aile büyüğünün otoritesi, kurumsallaşma açısından olumlu bir sosyal ve yönetsel faktördür. Katılımcı firmaların birçoğu danışmanlık hizmeti almaktadır. Profesyonelleşme bakımından danışmanlık hizmeti almak önemli bir husustur. Bu anlamda katılımcıların birçoğunun danışmanlık hizmeti alması profesyonel bir tutum içinde olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde katılımcı firmaların tümünün eğitime önem verdiği ve birçoğunun profesyonel yöneticilerinin olduğu belirlenmiştir. Aile şirketlerinin profesyonel yöneticilere sahip olması yani yönetici olarak uzman olan kişiyi çalıştırmaları profesyonel bir yaklaşım içinde olduklarını göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu da kurumsallaşmayı etkileyen önemli bir yönetsel faktördür.

Çalışmanın sonuçları daha önce yapılan benzer çalışmaların sonuçlarına paralellik göstermiştir. Çağlar'ın (2019) yapmış olduğu çalışmada; Aile işletmeleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşma düzeyleri yüksektir, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı tamamlayan işletmeler bir sonraki nesile yüksek oranda devredildiği gözlemlenmiştir. Aile işletmelerinde 2., 3. ve 4. nesile ulaşan işletmelerde nihai kararlar aile üyelerinin oluşturduğu yönetim tarafından alınırken, karar öncesi departman yöneticilerinin ve de profesyonellerin görüşleri de alındığı belirtilmiştir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma göstergelerinden olan işletme anayasası; bazı aile işletmelerinde, işletmede görev alanların keskin bir şekilde görev tanımını belirlemek için kullanılmaktadır. Ayrıca işletme anayasasında, aile üyelerinin yetkilerinden çok payları belirtmiştir. Ancak kurumsallaşma sürecindeki aile işletmelerinde, işletme anayasasının amacı görev ve yetkileri keskin bir şekilde belirlemektir. Bu da kurumsallaşma sürecini sekteye uğratmaktadır.

Bir başka çalışmada Akın'ın (2019) elde etmiş olduğu sonuçlara göre; kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler, kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelere nazaran süreci daha etkin ve daha verimli kullanmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde liyakate dayalı yönetici seçimi yapılarak gelecek nesillere yönetimin devri kolaylaşırken, yetki ve sorumlulukların sınırları belirlenerek işlerin daha kolay ilerlemesini sağlamaktadır.

Gül'ün (2019) çalışmasında ise aile işletmelerinde yönetsel çatışmaların ortaya çıktığı, bunun da kurumsallaşma sürecine zarar verdiği belirtilmiştir. Ayrıca aile işletmelerinin yüksek oranda proaktif yani gelecek planlaması ve kriz yönetiminin oluşturulmadığı ortaya çıkmıştır. Aile işletmelerinde yönetsel sorunlar ortaya çıktığında; işletmenin kurucusu olan aile büyüğü müdahale ederek sorunları çözdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçların Gül'ün (2019) çalışmasına benzerlik gösterdiği görülmüştür. Aile işletmelerinde, yönetim kurulu başkanı genellikle ailenin en büyüğü olduğu ve herkes ona bağlıdır. Aile

işletmelerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar veya sorunlar direkt yönetim kurulu başkanına iletilir ve çözüm ona bırakıldığı belirtilmiştir.

5.2. Öneriler

5.2.1. İşletmelere Yönelik Öneriler

Kurumsallaşma sürecinin başlı başına uzun bir süreç olduğu bilinmektedir. Fakat atılan adımlar sağlam temellere dayandırılmalıdır. Bu yüzden kurumsallaşma sürecinin en başında sade ve net bir şekilde belirtilen bir organizasyon şemasının oluşturulmasıdır. Organizasyon yapısı sadeleştikçe kurumsallaşma düzeyi de artacaktır.

Organizasyon, çevreye uyum konusunda mutlaka esnek olmalıdır. Esnek olmayan işletmelerin, kurumsallaşma düzeylerinin düşük olmasıyla beraber katı davranışlar sergilemesi, işletmenin kurumsallaşma sürecini zora sokacaktır.

İşletmenin kendine has bir kimliğinin oluşturulması gerekmektedir. Özerk bir yapıya ve kimliğe sahip işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri de yüksektir. Böylece yönetim anlamında daha özgür kararların alınabilmesine olanak sağlayacaktır.

İşletmelerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve yeni nesle yönetimi devretmeleri, kuruluş ve şahsi amaçlarının uyumlarına bağlıdır. Ayrıca işletmeler farklılaşan koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalıdır. Statik yapıdan çok dinamik bir yapı olması kurumsallaşma düzeyini arttıracaktır. Ayrıca işletmeler, kimliğine, kültürüne ve amaçlarına uygun çalışanlar seçilmelidir. Bu da kurumsallaşma sürecine büyük katkı sağlayacaktır.

Aile işletmelerinde, yönetimin bir sonraki kuşağa aktarımı planlanmalı ve plana uygun olarak gelecek kuşağın yetiştirilmesi gerekmektedir. Böylece gelecek kuşak işletmenin bütün kademelerinde çalışmış ve çekirdekten yetişmiş olacaktır.

Aile işletmelerinde karar vericilerin eksik ya da yetersiz kaldıkları durumlarda mutlaka dış kaynak olarak profesyonel destek alınmalıdır. Alınan profesyonel destek kurumsallaşma sürecine büyük katkı sağlayacaktır.

İşletme anayasası hazırlanmalıdır. İşletme anayasasında görev ve yetkiler kesin olarak belirtilmelidir. Nepotizmin (akraba kayırmanın) önüne geçilmesi için liyakate dayalı görevlendirme yapılmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Yapılan bu çalışma sınırlı sayıda aile işletmeleriyle ve sınırlı sayıda kişi ile yapılmıştır. Aynı sektörde daha fazla işletme üzerinde ve daha fazla katılımcı ile başka çalışmaların yapılması önerilebilir.
- Kurumsallaşmaya yönelik çalışma gerçekleştirmek isteyen aile işletmeleri, sürecin daha etkin ve daha hızlı olabilmesi için işletme dışından profesyonel destek almaları önerilebilir.
- Serbest piyasa ekonomilerinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde kurumsallaşma sancılı bir süreç olsa da sürecin tamamlanması halinde işletmenin daha etkin, etkili ve verimli faaliyet göstereceği bilinmeli ve tüm aile işletmelerince bu süreç gerçekleştirilebilir.

- Her örgütsel yapıda olduğu gibi aile işletmelerinin temel lokomotifi de insan unsuru olduğu için kaliteli bir insan kaynakları yönetimi olmalı ve bunun sağlanması doğrultusunda motivasyon ve performans artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akkin, A. (2019). Aile Şirketlerinde Yaşanan Yönetim Sorunları Ve Kurumsallaşma Çalışmaları, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Bıçakçı, U. (1990). *Türkiye’de Kurumlaşmak Mı, İşletmeyi Kurum Gibi Yönetmek Mi?* İstanbul: Yöntem Müşavirlik Ltd.Şti.
- Bilgin, N. (2007). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic Planning For The Family Business*. New York.
- Capital (2020). Tarih gibi şirketler, 16.07.2020 tarihinde <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/tarih-gibi-sirketler> adresinden alındı.
- Civan, M., & Yaşar, Ö. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama. Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 13-14.
- Çağlar, G., M., (2019) Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Ve Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Çiftçi, F. (2009, Mart 12). *Haber Türk*. Şubat 25, 2019 Tarihinde Habertürk Ekonomi: <https://www.haberturk.com/aile-sirketlerinin-ortalama-omru-25-yil-1872549-ekonomi> adresinden alındı
- Düvenci, G. (2020). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Kırklareli İli Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beyken Üniversitesi. Eğitim Enstitüsü.
- Erdoğan, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, *İstanbul Üniversitesi Fakültesi Dergisi*, 19(1), 1990.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2008) *Aile İşletmeleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gersick, K. E. (1999). Generation To Generation: Life Cycles Of Family Business. *Family Business Review*, 17.
- Gül, M.B. (2019) *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler: Diyarbakır İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Günay, A. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı Ve Geleceği*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- PWC (2020). Aile şirketleri Hizmetleri. 16.07.2020 tarihinde <https://www.pwc.com.tr/ailesirketi>
- Karpuzoğlu, E. (2002). İşletmeninizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı Ve Varis Planı. *Peryon*, 18-19.
- Karpuzoğlu, E. (2004b). *Gelecek İçin Aile Anayasası*, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İ.İ.B.F, Aile İşletmeleri Ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul.
- Kızıltoprak, ve M. Aksoy. (2018). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Aile İşletmelerinin Finansal Performanslarının Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(1), 135- 152.

- Kocabaş, F.; Baytekin, P. E., (2004). *Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri*, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üni. Yayını, İstanbul 17-18 Nisan 2004:424-430
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Meşe B. (2005). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Moore, K. (2000). The Silence Of Market, Bureaucratic And Clan Controls In The Management Of Family Firms. *Family Business Review*, 93.
- Morgan, G. (1997). *Images Of Organization*. California: Sage Publication.
- Özalp, Ş. (1971). *Küçük İşletmeler*. Ankara: Eitay Yayınları.
- Özkaya, M. O., & Şengül, C. (2006). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 110.
- Pazarcık, O. (2004), *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması Ve Yönetimi*, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üni. Yayını, İstanbul 17-18 Nisan 2004 Ss:33-42.
- Ragoff, E. G., & Günel, R. (2003). "Evolving Research In Entrepreneurship And Family Business: Recognizing Family As The Oxygen That Feeds The Fire Of Entrepreneurship". *Journal Of Business Venturing*(8).
- Rock: (1991). *Family Firms*. Cambridge: Director Books.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 316.
- Sungurtekin, P. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Süreci Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bursa.
- Us, A. T. (2003). *Koniks. Com*. Şubat 24, 2019 Tarihinde http://www.koniks.com/topic.asp?topic_id=659. adresinden alındı
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9.Baskı B.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Externally peer-reviewed

The author(s) has/have no conflict of interest to declare

The author(s) declared that this study had received no financial support.

This page intentionally left blank

Fiziksel Liderlik Özelliklerinde Altın Oranın Etkisi

The Effect Of The Golden Ratio On Physical Leadership Characteristics

Ahmet Deniz¹, Kuzey Deniz²

1. ahmeddeniz@ttmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3878-6331
2. Lycee Français Saint-Michel, kuzeydeniz1005@gmail.com

Received 06.Dec.2021
Revised 28.Dec.2021
Accepted 29.Dec.2021
Published Online 30.Dec.2021
Pages 29-36

Copyright © 2021 by author(s) and JOTERm

Cite as: Deniz, A., Deniz, K. (2021). Fiziksel Liderlik Özelliklerinde Altın Oranın Etkisi. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 29-36.

Özet

Liderlik; lider, katılımcılar ve şartlar arasında bulunan kusursuz uyumluluk ilişkileri sürecidir ve bu süreç bünyesinde yaratıcılığın yanı sıra sanatsallık da barındırmaktadır. Yüz, yüz ifadesi ve yüz ölçü uyumluluğu gibi estetiksel görsellik çıktıları liderliğin fiziksel özellikleri arasında yer almaktadır. Altın oran daha çok matematiksel ve sanatsal içerikler ile pozitif bilimlerde kendine yer bulmuş bir kavramdır. Çalışmada, geniş bir perspektifle altın oranın fiziksel liderlik özellikleri kavramı vasıtasıyla sosyal bilimler ile de ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada altın oran ve uygulamalarına yer verilmiştir ve fiziksel liderlik özellikleri ile altın oran ilişkilendirilmiştir. Teorik ve çeşitli açılardan incelenmiş olan çalışmalar-dan yola çıkarak oluşturulan içerik, betimsel araştırma yöntemi ve doküman inceleme tekniğine göre oluşturulup, nitel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, liderliğin fiziksel özelliklerinde altın oranın etkisi belirgindir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Altın Oran, Fibonacci Sayıları

Abstract

The concept of knowledge emerges with the processing of data. Today, with the Leadership; It is the process of perfect compatibility relations between the leader, the participants and the conditions, and this process includes creativity as well as artistry. Aesthetic visual outputs such as face, facial expression and face size compatibility are among the physical characteristics of leadership.

The golden ratio is a concept that has found its place in positive sciences with more mathematical and artistic contents. In the study, it is aimed to associate the golden ratio with social sciences through the concept of physical leadership characteristics with a broad perspective.

In the research, the golden ratio and its applications were included and the golden ratio was associated with the physical leadership characteristics. The content, which was created based on studies that were examined from theoretical and various perspectives, was created according to descriptive research method and document analysis technique and analyzed with qualitative methods. According to the research findings, the effect of the golden ratio on the physical characteristics of leadership is evident.

Keywords: Leadership, Golden Ratio, Fibonacci Numbers

1. GİRİŞ

Altın oran tarih boyunca araştırmacıların özellikle de matematikçilerin fazlasıyla ilgisini çekmiş ve birçok araştırma için çalışma konusu olmuştur. Bunun nedeni altın oranın piramitlerin yapımı gibi antik mimari eserler dahil olmak üzere birçok alanda kullanılmış olması ve doğada bulunan canlıların uzuvlarının "Altın Oran"

adı verilen sisteme uygunluk göstermesi durumudur (Erbil, 2012). Mimar Sinan'ın birçok eserinde de altın oran görülmektedir. Örneğin, Süleymaniye ve Selimiye Camilerinin minarelerinde bu sistem mevcuttur.

Altın orana uygun ölçülerdeki nesnelerin ve canlıların daha estetik olduğu ve güzel görüldüğü savunulmaktadır. Çam kozalağı, papatya ve ayçiçeği tohum sarmallarında ve yapraklarında belirli bir düzen içinde altın orana ait ardışık sayılar görülmektedir. Bu ardışık sayıların oranı bize altın oranı vermektedir. Altın oran, irrasyonel bir sayıdır, ondalık sistemde yazılışı 1,618033988749894...'tür. İlk olarak 6. yüzyılda Hintli matematikçiler tarafından kullanılan bu sayı dizisi Avrupa'yı Hint-Arap sayı sistemi ile tanıştıran devrinin en büyük matematikçisi olan Leonardo Fibonacci tarafından 13. yüzyıl başlarında "Fibonacci Sayıları" olarak kavramsallaştırılmıştır. Fibonacci, tavşanların üremesiyle ilgili problemin hesaplamasını yaparak Fibonacci sayı dizisi kavramını bulmuştur. Bu sayılar doğada bulunan güzellikleri sayılarla ifade edebilme noktasında fazlasıyla önem kazanmıştır. Altın oran matematiksel bir kavramdır ancak matematiğin yanı sıra uyum ve güzellik ölçütü olarak sanat ve estetiğin sınıflandırmasını yapmakta da önemli bir yer teşkil etmektedir.

Liderlerin fiziksel özellikleri arasında gösterilen yüz, gözler, güzellik, yakışıklılık, yüz ifadesi, yüz ölçü uyumluluğu gibi görsel estetik kavramlar Fibonacci'nin altın oran kavramının insan yüzü ve altın oran çıktıları ile örtüşmektedir. Altın oranın estetik yaratıcılık özelliğinde olduğu gibi liderlerin de yeni liderlerin yaratıcısı olduğu gerçekliktir. Bu bağlamda iyi bir lider estetik yaratıcılık özelliği yüksek olmalıdır ve de uyumlu bir değişim ve gelişimin tek bir liderle gerçekleşmeyeceğini de bilen kişidir.

Kurum içi ve dışı değişim liderlerine fırsat vermek, yaratıcılığı teşvik etmek, başkalarının da farklı alanlarda liderlik etmesine fırsat tanımak daha geniş bir çevre ile uyumlu bir iletişim kurulmasını sağlayacaktır. İletişim, liderlerin inandırıcılık sanatıdır. Takımın ve çevrenin vizyona inandırılması öncü olan lidere düşmektedir. Lider izleyicilerine güven aşılayabilmek için iletişim gücünü kullanmalıdır. Bu noktada liderlik özellikleri ve de özellikle fiziksel liderlik özellikleri fazlasıyla önem kazanmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmada; liderlik ve altın oran temel kavramlarından hareketlenerek aralarındaki ilişki açıklanmış yanı sıra fiziksel liderlik özellikleri ve Fibonacci sayıları ile oran, uyum ve güzellik teknik detayları bölümlere ayrılarak anlatılmıştır. Çalışma, fiziksel liderlik özelliklerinde altın oran kavramının etkisinin olup olmadığı sorusuna yanıt vermek için hazırlanmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Literatüre 14. yüzyılda girdiği görülen liderlik kavramı daha yakın dönem olarak son iki yüzyıldır güncelliğini arttırmış ve 1950'li yıllar ile araştırma konusu olarak popülerlik kazanmıştır. Bu yıllar ile artan araştırmalarda farklı perspektiflerde liderlik tanımlamaları yapılmıştır.

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bireyin bulunduğu toplumda oynadığı rol ve hareketlerinin diğer bireylerin beklentilerinin oluşmasıyla sonuçlanan karşılıklı etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2001). İnsanoğlu topluluk halinde yaşayan ve yaşamak zorunda olan sosyal bir varlık olduğundan bu toplulukları organize edecek, yönetecek ve yönlendirecek liderlere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik, en temelinde bir grup insanı belirli amaç ve hedeflerde bir araya getirme ve hedeflere ulaşmak için kişileri harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Eren, 2015).

Liderliğin sadece resmi bir süreç olmadığı yeterince açıktır. Liderlik süreci, belirli bir topluluğun belirli hedeflere ulaşmak için bir kişiyi takip etmesi ile gerçekleşmektedir. Bu izleme süreci resmi örgütlerde görülebildiği gibi günlük yaşam ve sosyal ortamlar gibi resmi olmayan ortamlarda da olabilmektedir. Liderlik ile

ilgili üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise iş yerlerinde liderliğin yalnızca üst seviye görevlerde yer alan şahıslarda bulunması istenen bir özellik olmaması durumudur. Liderlik süreci farklı her pozisyonda ve pozisyonla bağlantılı olmayan her boyutta görülebilmektedir (Koçel, 2014).

Sosyal bir varlık olarak insanlar grup halinde yaşarlar ve kendilerini yetersiz hissettiklerinden amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gruplar halinde hareket etme eğilimindedirler (Çatır ve Ünlüöner, 2015). Liderlik, belirlenmiş bir amaç ve fikir birliği etrafında bir grup insanı toplamak, bu yapıyı enerjik bir şekilde harekete geçirmek ve hareketi coşkulu bir biçimde devam ettirmek için var olan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.

Gücünü yasalardan ve formel kurallardan, mevkiden almak yerine izleyenleri tarafından model alınmasından, sevilen bireysel özelliklerine duyulan takdir, beğeni ve kendisine olan inançtan alan liderler, karizmatik liderler olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlerin, grup üyeleri tarafından sıradan insanlar arasından sıvrıldığı düşünülür ve grup üyelerince farklı ve olağan dışı görünürler (Kirel, 2001). Bu görüntü içsel nitelikler ile kavramsallaştırılacağı gibi dış görüntü odaklı tespitler ile de ilişkilendirilebilecektir. Bu bağlamda altın oran ile karizma kavramı ve karizmatik liderler de ilişkilendirilebilecektir. Karizma herkeste olmayan, bireyi diğerlerinden ayıran, üstün kılan, doğuştan gelen bir ayrıcalık olarak tanımlanmaktadır. Karizma bir lütuf ve tanrı vergisidir (Doğan, 2001).

2.2 Fiziksel Liderlik Özellikleri

Liderlik; kişilik özellikleri, davranışları, başarıları ve hedefleriyle başkalarını etkileyebilme sanatı; kendisini takip edenleri gönül rızalarını alarak çalıştırma, fedakârlık yapmalarını sağlama ve sonuç olarak onlara iyi bir gelecek vaat edebilme becerisidir.

Liderlik teorilerinden "Özellikler Teorisi" yaklaşımına göre bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün yetenekleri sayesinde diğer insanlardan ayrılmaktadırlar. Yine bu kurama göre, insanlar doğuştan liderdirler ve sonradan lider haline gelmeleri mümkün değildir. Bu bağlamda liderlik tarzını açıklamanın yolu, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilecektir. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur. Bunlar; kişisel özellikler (uyumlu olma, özgüvenli olma, üstün olma), fiziksel özellikler (görünüş, boy, kilo) ve yetenek (zekâ, tecrübe, başka bireylere duyarlı olma) şeklinde açıklanabilmektedir.

Liderlik kavramı kişilik özellikleriyle, davranış biçimleriyle yanı sıra geçmişte kazanılan başarılar ve geleceğe yönelik olarak koyulan hedeflerle açıklanmaktadır. Liderliğin mental özelliklerinin yanı sıra birtakım fiziksel özellikleri de bulunmaktadır. Bu fiziksel özellikler;

- Yüz ve yüz ifadesi
- Gözler
- Saç
- Ses
- Gülümseme
- Tavrı
- Ölçü
- Ten
- Genel imaj
- İtina

şeklinde sıralanabilir.

Özellikler Teorisi'nde liderlik, kişisel özellikler kaynaklı açıklanmaktadır. Bu özelliklerin temeli ise lideri grup üyelerinden ve başarısız liderlerden ayırmasına dayanmaktadır. Lideri diğerlerinden farklı kılan bu özellikler arasında somut olmayan niteliklerin yanı sıra cinsiyet, yaş, fiziksel çekicilik gibi somut nitelikler bulunmaktadır (Koçel, 2014). Özellikler kuramının özünde, lider ve lider olmayanların belirgin özelliklerinin tanımlanması ve birbirlerinden ayrılması bulunmaktadır (Toptaş, 2019). Başarılı liderlerin temel özellikleri içinde fiziksel özellikler içeriğiyle dış görünüm, yüz, yakışıklılık, güzellik, yaş, kilo, boy belirleyici etkenlerdir. Bu sebeple yüz ve fiziksel görünümde altın oran ölçüleri liderler açısından önem arz etmektedir.

2.3. Sayı, Oran, Uyum ve Güzellik

Pisagor (MÖ 549 – 475): Evrenin hâkimi sayılardır. Sayılar evreni yönetmektedir.

Proclus (411 – ?): Bir yerde sayı varsa orada güzellik de vardır.

Bertrand Russel (1872 – 1970): Matematik, aynı şeyi değişik sözcüklerle söyleme sanatıdır. Matematiğin güzelliği, en yüksek sanatın gösterebileceği kesin kusursuzluğa uzanan yüce bir güzelliştir.

Leopold Kronecker (1823 – 1891): Allah doğal sayıları yaratmış, geriye kalan tümü insanların işleridir.

Güzellik, insanlara mükemmelliği çağrıştırdığından önemsenen bir olgudur. Güzellik, başkalarının gözünde dikkat çekmek, saygı ve hayranlık uyandırmak için önemli bir güce sahiptir. Bu noktada doğa, içinde bir geometri olduğu için mi güzeldir yoksa geometri, doğanın her tarafında yer aldığı için mi güzeldir sorusu önem kazanmaktadır. Güzellikleri sayılarla, hatta sayıların oranları ile ifade etmek için Fibonacci (1170? – 1250) sayılarını ele almak gerekmektedir. O zaman kar taneciklerini incelemek, mineral kristallerine bakmak, tavus kuşunun kuyruğundaki sarmallara bakmak, yaban keçisinin boynuzlarındaki sarmalları seyretmek, papatyanın ve ayçiçeğinin ortalarındaki iki yönlü sarmalların, çam kozalağındaki tohumların dizilişlerine, ağaçların dallarının gelişimine, dalların uzayan dağılımına bir sayı ile değer vermek mümkün olacaktır. Arıların peteklerinin yapısını ve mükemmelliğini ölçmek yine sayılarla ya da sayıların oranları ile mümkün olmaktadır. Söz konusu oran, doğadaki güzellik ölçüsü olan 1,618... dizisi ile devam eden altın orandır (Aydın, 2015).

2.4. Fibonacci Sayıları

Leonardo Fibonacci (1170? – 1250), Avrupa'yı Hint-Arap sayı sistemi ile tanıştırmak devrinin en büyük matematikçisi olmuştur. Tavşan popülasyonlarının çizelgesini hazırlarken 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144, 233, 377, 610, 987, 1597, 2584, 4181, 6765... şeklinde devam eden ardışık sayı dizisini bulmuştur. Bu diziye "Fibonacci Dizisi" adı verilmiştir. Dizinin önemi ve bir o kadar da ilginç yanı, dizideki her bir sayının kendisinden önceki iki sayının toplamı olmasıdır. Örneğin, 13 sayısı kendisinden önceki iki sayının (5+8) toplamını göstermektedir. Fibonacci dizisindeki ardışık iki terimden büyüğünün küçüğüne oranına altın oran adı verilmiştir. Bu oran 1,618033988749894'tür.

Bu şekilde devam eden bu dizide sayılar birbirleriyle oranlandığında altın oran ortaya çıkmaktadır ve bir sayı kendisinden önceki sayıya bölündüğünde altın orana gittikçe yaklaşan bir dizi elde edilmektedir. Bir Fibonacci sayısı ile kendinden önceki sayıya bölümü ile elde edilen sonuç, 1,618'dir. Örneğin, $6765 / 4181 = 1,618...$ sonucunu vermektedir. Bu durum, 89'dan daha küçük olan Fibonacci sayıları için 0,01 gibi küçük bir farklılıkla ortaya çıksa da büyük sayıların tamamında sonuç aynı olacaktır. Bu bağlamda dizideki ardışık iki sayının oranı, sayılar büyüdükçe altın oran olan 1.618'e yaklaşmaktadır ve 89 / 55 ve sonrasında ise 1.618'de sabitlenmektedir.

Sebze ve meyvelerde, meyve kesitlerinde de Fibonacci sayılarının yer aldığı görülmektedir. Bir elma tam ortadan kesildiğinde çekirdeklerinin 5 adet olduğu görülmektedir. Aynı şekilde bir muz uzunlamasına değil de tam ortadan ikiye böldüğümüzde 120°'lik açılarla 3 eşit parçaya ayrıldığı görülmektedir. Kırmızı biberin içinde 3 boşluk, dolma biberin ve yeşil biberin içinde de 2 boşluk bulunmaktadır. Limon enine kesildiğinde 8 daire kesmesi olduğu görülmektedir.

Çam kozalağı, papatya ve ayçiçeğinde tohumların, sarmallarının ve yaprakların düzeninde Fibonacci sayıları

ile ardışık numaralar görülmektedir. Ayçiçeği başında bulunan ve her iki yöne dönen sarmalların sayıları ardışık Fibonacci sayılarıdır. Bu sarmallar ayçiçeğinin büyüklüğüne göre saat ibresi yönünde 34-55-89 ve ters yönde 55-89-144 olan ardışık Fibonacci sayılarıdır. Çam kozalakları incelendiğinde büyüklüklerine göre saat ibresi yönünde 5-8 sarmal ve ters yönde 8-13 sarmal bulunduğu görülmektedir. 5-8 ve 8-13'de ardışık Fibonacci sayılarıdır.

2.5. Altın Oran

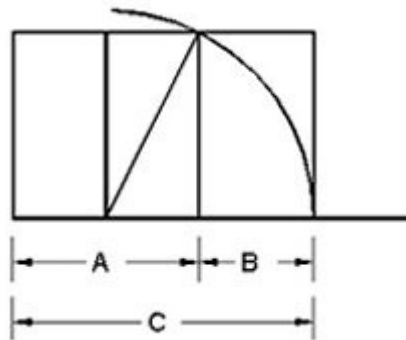
Altın oran, matematik ve sanatta bir bütünün parçaları arasında gözlemlenen, uyum açısından en yetkin boyutları verdiği sanılan geometrik ve sayısal bir oran bağıntısıdır. İlk olarak kimler tarafından keşfedildiği bilinmemese de, Mısırlılar'ın ve Yunanlılar'ın bu konu üzerinde yapmış oldukları bazı çalışmalar olduğu görülmektedir. Öklid'in, milattan önce 300'lü yıllarda yazdığı "Elementler" adlı tezinde ekstrem ve önemli oranda bölmek biçiminde altın oranı ifade ettiği görülmektedir. Mısırlılar'ın Keops Piramidinde, Leonardo da Vinci'nin "İlahi Oran" adlı çalışmasında sunduğu resimlerde kullanıldığı bilinen altın oran, Fibonacci sayıları olarak da bilinmektedir.

Orta Çağ'ın en ünlü matematikçisi olan İtalyan kökenli Leonardo Fibonacci, birbiri arasında ardışık ilişki ve olağanüstü bir oran bulunduğunu iddia ettiği sayıları keşfetmiş ya da diğer bir görüşe göre de Hint-Arap medeniyetinden öğrenmiş ve Avrupa'ya taşımıştır. Evrendeki muhteşem düzenle birebir örtüşen bu sayıları keşfetmesi nedeniyle, altın orana soyadının ilk iki harfi olan Fi (Φ) sayısı denilmiştir. Altın oran, pi sayısı gibi irrasyonel bir sayıdır ve ondalık sistemde yazılışı 1,618033988749894...'tür.

Altın oranın karşılık geldiği 1,618 sayısının matematikteki en şaşırtıcı yanı, tersinin bir eksiğine, karesinin ise bir fazlasına eşit olmasıdır. Bu yönüyle altın oran evrende benzeri olmayan bu özelliğe sahip olan tek sayıdır. Bu kuralı biraz açarsak, şunları söyleyebiliriz:

Bir sayının tersi, 1'in o sayıya bölünmesi ile elde edilen sonuçtur. Örneğin, 2'nin tersi $1/2=0,5$ 'tir. Altın oranın tersi ise, $1 / 1,618 = 0,618$ 'dir. Bu bağlamda altın oranın tersi, kendisinin 1 eksiğine eşittir. Aynı şekilde altın oranın karesi $(1,618)^2 = 2,618$ 'e, doğal olarak kendisinin bir fazlasına eşittir. Bu özellikte başka bir sayı bulunmamaktadır.

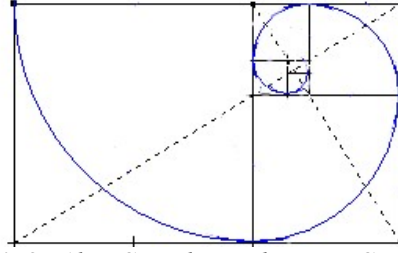
Daha açıklayıcı olması için altın oranı tanımlamaya bir kare çizerek başlayabiliriz. Çizdiğimiz kare tam ortadan ikiye bölündüğünde iki eşit dikdörtgen elde edilecektir. Oluşan dikdörtgenlerin ortak kenarı ile karenin tabanının kesiştiği noktadan daire çizebiliriz. Çizeceğimiz dairenin yarı çapı, bir dikdörtgenin köşegeni olacaktır. Ardından karenin tabanını çizdiğimiz daireyle kesişene kadar uzatabiliriz. Yeni çıkan şekil bir dikdörtgene tamamlandığında karenin yanında yeni bir dikdörtgen elde edilmiş olunacaktır. Bu yeni dikdörtgenin taban uzunluğunun (B) karenin taban uzunluğuna oranı altın orandır. Karenin taban uzunluğunun (A) büyük dikdörtgenin taban uzunluğuna (C) oranı da altın orandır. $A / B = 1.6180339 = \text{Altın Oran}$ ve $C / A = 1.6180339 = \text{Altın Oran}$.



Şekil 1. Altın Dikdörtgen ve Altın Oran

Elde ettiğimiz bu dikdörtgen bir altın dikdörtgendir. Çünkü uzun kenarının kısa kenarına oranı 1.618'dir ve matematiksel karşılığı altın orandır. Bu dikdörtgenden her defasında bir kare çıkardığımızda elimizde kalan hep bir "Altın Dikdörtgen" olacaktır. İçinden defalarca kareler çıkardığımız bu altın dikdörtgenin karelerinin kenar uzunluklarını yarıçap alan bir çember parçasını her karenin içine çizersek bir "Altın Spiral" elde edilecektir.

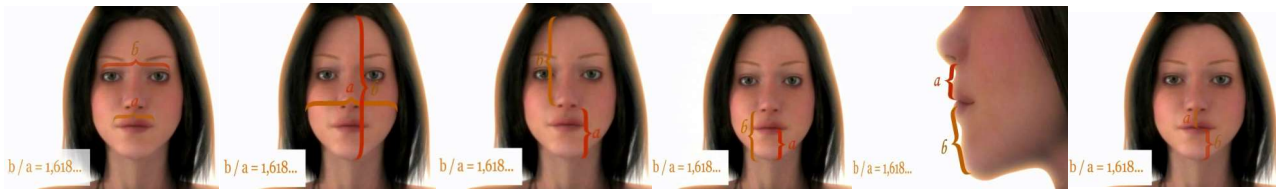
Oluşan karelerin kenar uzunlukları sırasıyla 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21 biçiminde Fibonacci sayılarını vermektedir. Altın spiral birçok canlı ve cansız varlığın biçimini ve yapı taşı oluşturur. Buna örnek olarak ayçiçeği bitkisi verilebilir. Ayçiçeğinin çekirdekleri altın oranı takip eden bir spiral oluşturacak şekilde dizilmektedir. Altın oran sadece dörtgenlerde değil, üçgen, beşgen ve altıgenlerde de geçerlidir.



Şekil 2. Altın Spiral ve Fibonacci Sayıları

Altın oran, antik çağdan beri matematikçilerin, fizikçilerin, filozofların, sanatçıların ve hatta müzisyenlerin ilgilendiği bir konu olmuştur (Dunlap, 2011). Altın oran bitkilerin dallanmasında, kelebeklerin kanatlarındaki görünüm ve uyumda, balıklarda ve karıncalarda ve hatta bal arılarının peteklerinde gözlenebilmektedir. Penguenin gözleri, gagası, kanat ve ana gövdesi, onun boyunun altın oranlarını vermektedir. Kaplının yüzünün uzunluğunu ve genişliğini tanımlayan çizgilerin altın oran özellikleri taşıdığı görülmektedir. İnsan kol, el ve parmaklarında altın oran görülmektedir. İnsan vücudunun orantıları altın oranın varlığını kanıtlamıştır. Parmak kemiklerinin uzunlukları için verilen ardışık Fibonacci sayılarını kullanarak ve dirsek-bilek uzunluğu ile el uzunluğunun oranından altın oran değerleri elde edilebilmektedir.

İnsan anatomisinin geometrisi altın oran ile düzenlenmiştir. İnsan vücudunun altın oranı 5 sayısına dayanmaktadır. Baş, bacaklar ve kolların toplamı (5 adet) ile el parmakları (5 adet), ayak parmakları (5 adet) ve yüz üzerindeki gözler (2 adet) + burun delikleri (2 adet) + ağız (1 adet) = 5'dir. İnsan vücudundaki altın oran ölçüleri ile ilgili olarak, kolların aşağıya doğru uzandığı çizgi ile tüm boy oranı altın orandır. Kolların en üst kısmında içten olan uzaklığın baş bölgesinden göğüs boşluğuna kadar olan uzaklığa oranı, omuzların genişliği, kolun dirsek ile bilek arasındaki uzunluğa oranı da altın oranı tanımlamaktadır. Yüz güzelliği de altın oran ile ölçülebilmektedir. Bu ölçümlemelerden bazıları şu şekildedir: Ağız kenarları ve göz bebekleri mükemmel birer karedir. Göz genişliği, burun delikleri arasındaki uzaklık, kirpikten kaşa kadar olan uzaklık altın oranı tanımlamaktadır. Burun, burun deliklerinin içi, üst dudağın iki başlangıç noktası, kulağın iç kısmındaki noktalar ile birlikte altın oran tanımlanmaktadır. Burun genişliği, gözler ve göz bebekleri arasındaki uzaklık, göz bebeklerinden burun ucuna olan uzaklık altın oranı tanımlamaktadır. Üst dudaktan burun altına kadar olan uzaklık ile gözün boyutları altın oranı tanımlamaktadır. İnsan yüzü ve altın orana dair ilişki aşağıdaki şekiller ile de örneklendirilmiştir.



Şekil 3. İnsan Yüzü ve Altın Oran

3. SONUÇ

Fibonacci sayılarından elde edilen altın oran çalışmamızın temelini oluşturmuştur. Altın oran pozitif bilimlerde olduğu kadar sanatta da canlı veya cansız her türlü oluşumu kuantum analizi vasıtasıyla daha detaylı inceleme imkânı vermektedir. Altın oran, uyum ve güzellik ölçütü olarak sanat ve estetiğin önemli bir biçimde sınıflandırmasını yapmakta kullanılmaktadır. Altın oran bugüne kadar insan eliyle birçok çalışmada kullanılmıştır. Yanı sıra doğada var olan nesnelerin birçoğunda altın oranın var olduğu keşfedilmiştir. Günümüzde bir yapı, sanat eseri ya da sistemin altın orana yakınlığı, onun estetik olarak güzelliğinin bir ölçüsü olarak kabul görmektedir.

Altın oran matematik ve sanatta, bir bütünün parçaları arasında gözlemlenen, uyum açısından en yetkin boyutları verdiği sanılan geometrik ve sayısal bir oran bağıntısı olarak değerlendirilmektedir. Altın oranın doğadaki pek çok nesnede de olduğu tespit edilmiştir. Bitkiler, hayvanlar, insan vücudu hatta doğa olayları bunlara örneklerdir. Tasarımda ve sanat eserlerinde ise altın oranın kullanılmasının doğal bir denge ve görsel harmoni yarattığı düşünülmektedir. Altın oran, kısıtlayıcı değil tam tersine çeşitliliği arttıran ve sonra da bu çeşitler arasında yakınlaştırmacı bir birliği arayan önemli bir ölçüttür (Akdeniz, 2007).

Matematiksel olarak altın oran irrasyonel bir sayıdır. Bu açıdan da özellikle tasarım bakımından mükemmel ulaşılmasının zorluğu dikkat çekicidir. Bir yapı ya da sanat eseri altın orana ne kadar yaklaşırsa estetik olarak da o kadar güzel olduğu bilimsel bir gerçekliktir. Bu gerçeklik bağlamında fiziksel liderlik özelliklerinin önemli niteliklerinin başlarında yer alan yüz, gözler, yüz ifadesi, yüz ölçü uyumluluğu, güzellik, yakışıklılık gibi olgular altın oran perspektifiyle matematiksel ve görsel olarak ölçülebilirlik sağlamaktadır. Bu açıdan fiziksel liderlik özellikleriyle altın oran arasındaki ilişki belirgin ve dikkat çekicidir. Mental özelliklerini irdelmeden önce liderlerin fiziksel özelliklerinin belirlenmesi onlara faydalar sağlayarak kabullenilebilirliklerine katkı sağlayacaktır.

Stratejik görevlerle yükümlü bulunan bir lider, önce stratejisini uygulamak için uzun dönemli personel ve finansal kaynak planlaması yapacaktır. Daha sonra örgütsel yapı içinde haberleşme ve benzer dili konuşma ve uyumlu olma çabalarını yürütecektir. Liderin uzun vadeli vizyonu da organizasyonun oluşumunda son derece önemli rol oynamaktadır. Lider vizyon kazandırarak izleyici bir grup oluşturacak ve toplumu ya da organizasyonu bir noktadan daha öte bir noktaya taşıyacaktır.

Başarılı olmak isteyen liderler öncelikle kurumlarının değişimci, yenilikçi ve rekabetçi bir biçimde geniş bir vizyona sahip olmalarıyla ilgilenmektedirler. Daha sonra da bu yönlendirme doğrultusunda işletmelerinin iskeletini oluşturan mevki, görev ve sorumlulukları tayin ederek örgütsel biçim, yapı ve sistemlerini altın oran bakış açısıyla tasarlamaktadırlar. Bu yapı, uygulamaya geçme açısından lidere büyük kolaylık sağlayacaktır. Nihayet lider, faaliyetleri yürütürken üyeler arası anlayış, örgütsel norm ve kültür oluşumunu gerçekleştirerek örgütsel davranış için normlar ve ahlaksal değerlerin kurulmasına öncülük edecektir. Bu örgütsel kültür, davranış, norm ve değerler örgütsel yapının işleminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında tıpkı altın oran gibi önemli etkilerde bulunmaktadır.

Günümüzde liderlik özellikleri ile personeli ve kurumu etkin bir şekilde yönetmek ve verimli organizasyonlar kurmak sanat gibidir. Bu sebeple kurumların altın orana ulaşması vizyoner kurum hedefleri arasında yer almalıdır. Bu bağlamda fiziksel liderlik özellikleri içinde, liderlerin de altın orana sahip olmaları bu kurguyu kurum içine uyarlamaları noktasında onlara rehberlik edecektir.

Bir kurumda en önemli unsur dengeli bir uyum yaratmaktır. Uyumlu olma gerek altın oranın gerekse fiziksel liderlik özelliklerinin önemli bir unsurudur. Çalışanların iş ve özel hayat dengesini kurarak duygusal bağlılıkları ile tutkulu profesyoneller olmalarını sağlamak özellikle yeni nesil ile uyumlu olma noktasında gerek liderlere gerekse kurumlara olumlu katkılar sağlayacaktır. Uyumlu sağlayan liderlerin büyümeyi teşvik eden bir kültür geliştirdiği ve daha büyük başarılar kazandığı gerçekliktir. Bu noktada kurum ve liderlerin

çalışanları ile altın oran odaklı gelişim harmonisi yakalamaları, dijital teknolojilere uyum sağlamaları oldukça değerli olacaktır.

Araştırmamız sadece literatüre dayanılarak ve teorik olarak ele alınmış olduğundan ampirik çalışmalarla desteklenmeye ihtiyacı vardır. Literatürde benzer bir çalışma olmadığı için de karşılaştırma imkânı bulunamamıştır. İleriki çalışmalar için, geçmişten bu yana özellikle ön planda bulunan liderlerin resimleri üzerinde yapılacak ölçümler yapılabilir ve teori güçlendirilebilir veya yanlışlanabilir. Eğer altın orana sahip olan insanların liderlik özelliklerinin ön plana çıktığı ortaya konulabilirse, bu gelecekte yapılacak olan liderlik çalışmaları için de oldukça değerli bir veri olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, F. (2007). *Doğada, Sanatta, Mimaride Altın Oran ve Fibonacci Sayıları*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Aydın, B. İ. (2015). *Fraktal Boyuta Dair*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Matematik Anabilim Dalı.
- Çatır, O., Ünlüöner, K. (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.
- Dunlap, R. A. (2011). *Altın Oran ve Fibonacci Sayıları*. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Erbil, Y. (2012). *Fibonacci Hiperbolik Fonksiyonlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Matematik Anabilim Dalı.
- Eren, E. (2015) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Toptaş, A. (2019). *Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Externally peer-reviewed

The author(s) has/have no conflict of interest to declare

The author(s) declared that this study had received no financial support.

Bütünleşik Afet ve Acil Durum Yönetimi Yaklaşımıyla Bilgi Teknolojileri Sektöründe İş Sürekliliği Yönetimi

Business Continuity Management in the Information Technologies Sector with an Integrated Disaster and Emergency Management Approach

Fatih Yaman¹

1. İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, fatih.yaman@itu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5412-5074

Received 06.Dec.2021
Revised ---
Accepted 28.Dec.2021
Published Online 30.Dec.2021
Pages 37-46

Copyright © 2021 by author(s) and
JOTERm

Cite as: Yaman, F. (2021). Bütünleşik Afet ve
Acil Durum Yönetimi Yaklaşımıyla Bilgi
Teknolojileri Sektöründe İş Sürekliliği
Yönetimi. *Journal of Theoretical &
Empirical Research on Management*, 1(1),
37-46.

Özet

Doğa kaynaklı, insan kaynaklı ve teknolojik afetler, özellikle son çeyrek yüzyılda toplumlar için gittikçe zor yönetilebilir bir olgu olarak karşımız çıkmaktadır. İş dünyasındaki teknolojik ilerlemeler sonucu, özellikle nüfus yoğunluğunun fazla olduğu yerleşim alanlarındaki afet riskinin daha da arttığı bilinmektedir. Bütünleşik Afet ve Acil Durum Yönetimi (BAADY) kavramı tam bu noktada çözüme yönelik bir yönetim metodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya’da artık mevcut bilişim teknolojileri ve yönetim yaklaşımları özellikle acil durum ve afet nitelikli olaylara müdahalede etkin kaynak kullanımı daha da önem kazanmıştır. Acil durum yönetimi yerel bir uzmanlık çalışması olmasına rağmen, afet yönetimi ise ulusal ve hatta uluslararası düzeyde kaynak yönetimi ve eşgüdümü gerektirmektedir. Bu kapsamda kurumların da kritik iş sürekliliğini sağlamak veya olası iş kesintisi durumunda sistemi yeniden çalışır hale getirmek için birtakım çalışmalar gerçekleştirmesi gereklidir. Bu konuya yönelik faaliyetler, Sürekliliği Yönetim Sistemi(İSYS) olarak adlandırılan yönetim sistemi altında yürütülmektedir. İSYS kurulması ve işletilmesi, standart bir çerçeve dokümana uygun şekilde yapılması, ilerleyen zamanlarda yasal düzenlemelere yönelik yapılacak uyumluluk çalışmalarında ek yükler getirebilir. Bu sebeple, İSYS konusunda standartlara uygun yapılacak çalışmalar neticesinde, hem İSYS içselleştirilmesini kolaylaştıracak olup, hem de kurum kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılmasını olanak sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bütünleşik Afet ve Acil Durum Yönetimi, İş Sürekliliği Yönetimi, Afet Yönetiminde beş görev alanı, ISO 22301

Abstract

Natural, human and technological disasters are increasingly difficult to manage for communities, especially in the last quarter century. It is known that as a result of technological advances in the business environment, the risk of disaster increases, especially in industrial and commercial areas with a high population density. At this point, the concept of Comprehensive Disaster and Emergency Management emerges as a result-oriented management method. The current information technologies and governance approaches in the world, especially in the response to emergency and disaster-emergency, have gained more importance in the effective use of resources. Although emergency management is a local expertise, disaster management requires complex resource management and coordination at national and even international level. In this context, institutions need to business continuity or to make the system work again in case of possible business interruption. Activities related to this subject are carried out under the management system called the business continuity management system (BCMS). If the establishment and operation of the BCMS is not done in accordance with a standard framework document,

it may bring additional burdens in the compliance studies to be carried out for legal regulations in the future. For this reason, as a result of the studies to be carried out in accordance with the standards on the BCMS, it will both facilitate the internalization of the BCMS and enable the more efficient use of the resources of the institution.

Keywords: Comprehensive Disaster and Emergency Management, Business Continuity Management, Five Mission Areas, ISO22301

1. GİRİŞ

İş sürekliliği yönetimi (İSY), şekli, büyüklüğü ve sebebi ne olursa olsun, olası bir iş kesintisi durumunda, bir organizasyonun tüm fonksiyonlarının sürekliliğini sağlayan bir yönetim metodolojisi olarak tanımlanmaktadır (Sawalha, 2020).

İSY kavramı ve uygulamaları, 11 Eylül ve benzeri diğer olaylar ile ülkemizde yaşanan deprem gerçeği sonucu herkesin gündemine taşınmış, yaşanan can kayıpları, yıkılan binalar ve oluşan iş kesintisi durumlarının nasıl önlenebileceğine yönelik çözüm arayışlarına yol açmıştır. Afetlerin sadece deprem gibi doğal olaylardan veya terör gibi insan ve teknolojik kaynaklı olarak gerçekleşeceği sanılmasına ve bunlara yönelik olarak özellikle Bilgi teknolojileri (BT) sistemlerinde alınan önlemlerle her şeyin normal yürüyeceği kanısına yol açmaktadır. Bunun temel sebebi ise; aslında çok daha geniş ve disiplinler arası bir kavram olan İSY'nin eksik algılanmasıdır.

Gerçekten de bir şekilde afete maruz kalan kurumlar ciddi maddi kayıpların yanında, itibar, müşteri, pazar kaybı gibi maddi kayıplara nazaran giderilmesi daha uzun zaman alacak durumlar ile yüz yüze kalabilirler (Hoşgörmez, 2016). Bu nedenle, olası iş kesintisine sebep olabilecek durumlar için hazırlıklı olmak ve organize olarak aksiyon almayı planlamak, birtakım yönetsel ve operasyonel çalışmayı gerektirir.

Kurumların, sahip oldukları tüm varlıkların farkında ve bilincinde olması gerekmektedir. Genelde işletmelerin bilançolarında fiziksel varlık kalemlerinin maddi karşılıkları belirtilmektedir. Aslında işletmelerin birçoğu fiziksel varlıklarının yanı sıra, maddi olmayan duran varlıklar olarak ifade edilen entelektüel sermaye gibi işletmenin kültürü ile üretilen fiziksel varlıklardan daha önemli değerlere sahiptir. İş yapma yöntemleri, müşteri bilgileri ve BT ortamlarında saklanan tüm veri ve bilgiler bu kapsamda değerlendirilir. Günümüzde, hemen hemen tüm sektörlerin BT'ye bağımlı hale gelmesiyle birlikte, bu konu daha da fazla kendini hissettirmektedir (Yeşil, 2010).

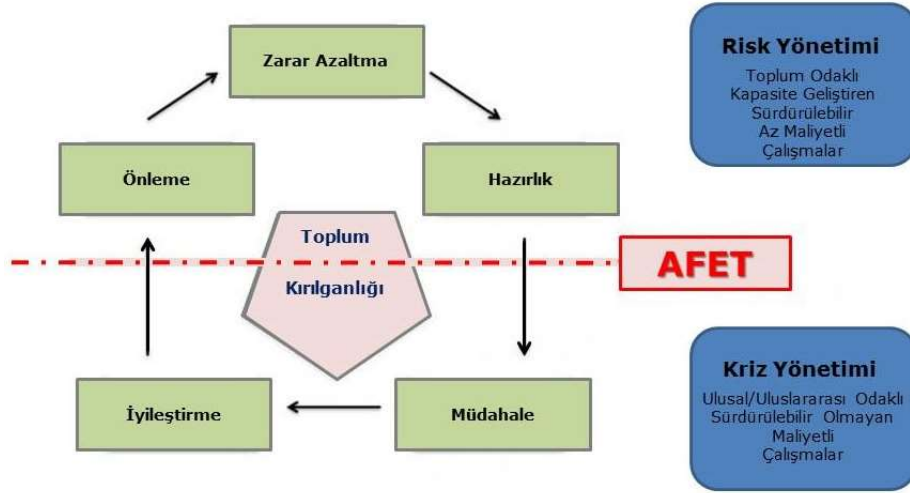
Bu açıdan bakıldığında kar amacıyla faaliyet gösteren tüm işletmeler, rekabette öne geçme unsuru olarak kullanmak üzere, veri ve bilgilerinin bulunduğu kaynaklara istedikleri her zaman diliminde, kolay ulaşmak ve kullanmak istemektedirler. Bununla birlikte, bu değerli kaynağı korumaya yönelik birtakım önlemler almaya da başlamışlardır.

Burada; Telekom sektörü özelinde BAADY kavramı ve İSY üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş olup, diğer sektörlerde de ışık tutabilecek bir yaklaşım ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

2. BÜTÜNLEŞİK AFET YÖNETİMİ VE STRATEJİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

BAADY; yerel, bölgesel ve ulusal ölçekte olası afetlere karşı afet öncesi, sırası ve sonrasında izlenmesi gereken sürekli faaliyetleri kapsayan bir yaklaşımdır. Afetlerin karakteristiğine uygun olarak doğa kaynaklı, teknoloji ve insan kaynaklı oluşacak afetlerin görev alanlarını kapsayacak bir afet yönetiminin olması kaçınılmazdır. Dünya genelinde Afet Yönetim modelleri incelendiğinde afet yönetiminin başarılı örneklerinde bütüncül bir yaklaşımın olduğu ve sürdürülebilir gelişim ile uyumlu bir yapısının olduğu görülmektedir. BAADY yaklaşımı tüm afetleri göz önünde bulundurarak, tüm görev alanlarında etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilir bir model olarak kendini göstermektedir. Bütünleşik afet yönetim modeli şu aşamalardan oluşmaktadır (Homeland Security, 2015):

1. Önleme ve Zarar Azaltma - Risk Azaltılması
2. Hazırlık ve Koruma
3. Müdahale
4. İyileştirme - Operasyonların sürekliliği



Şekil 1. Bütünleşik Afet Yönetimi Görev Alanları Döngüsü

Önleme ve zarar azaltma risk odaklı bir afet yönetim yaklaşımı ile ülkemizdeki öncelikli riskleri yerel, bölgesel ve ulusal olarak belirlenmesi ile afetin tüm evrelerinde yapılması gereken bütün faaliyetleri kapsamaktadır (İskender, Yirmibeşoğlu, Yaman, Kahya, & Trabzon, 2017).

Hazırlık ve Koruma safhasında her türlü operasyonel faaliyetlere planlama, lojistik ve uygulanabilirlik açısından gerekli tedbirlerin alınarak afetlere karşı etkin müdahalenin yapılmasını sağlamaktır.

Modern bütünleşik afet yönetimin en önemli amaçlarından biri olan mukavim toplum oluşturmaktır. Bu kapsamda, toplumu, birey ve grup olarak olası afetlere yönelik her seviyede eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır (Yaman, 2020).



Şekil 2. Bütünleşik Afet Yönetimi Döngüsel Süreci

3. BÜTÜNLEŞİK AFET YÖNETİMİ YAKLAŞIMIYLA İŞ SÜREKLİLİĞİ

İş dünyasındaki ekonomik koşullar ve kriz ortamı belirsizlikleri, beklenmedik olaylar, acil durumlar ve afetler, tüm kurumları etkilemektedir. Kurumların itibarlarının sarsılması, ürettikleri ürün veya hizmete yönelik herhangi bir olumsuz durum karşısında, en kısa sürede normal işleyişlerine geri dönmeleri, İSY konusuna ne derece hazırlıklı olduklarına bağlıdır. Son yıllarda finans, bilgi teknolojileri, sağlık, ulaşım, kamu sektörü ve savunma sanayi gibi yüksek risk barındıran iş kollarında faaliyet gösteren kurumların, müşterileri, iş ortakları ve tüm paydaşları için ürün ve hizmet sunumunda işin devamlılığına yönelik olarak hazırlıklı olmak, bununla ilgili gerekli çalışmaları yerine getirmek gün geçtikçe önem kazanmaktadır (PPM, 2020).

Kurumların, bu konuda mevcut durumlarını analiz ederek,

- Beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olmak,
- Olası afet durumunda hızlı ve doğru müdahale etmek,
- Tüm varlıklarını ve nakit akışını korumak,
- Normal operasyonlara dönüşü süresini en aza indirerek sağlamak,

Yönünde planlarını yapmaları ve farklı senaryolar üzerinde bunları test etmeleri gerekmektedir. Ergün zorlaşan rekabet şartları ile müşteri kazanma ve elde tutmanın gittikçe zorlaşması, işletmeleri kalite, zaman ve maliyet boyutlarında rekabet avantajı yaratmaya zorlamaktadır. Bu yöndeki arayışlara ve yeniliklere odaklanırken, iş süreçlerini destekleyen bilgi sistemleri, elektrik, su, gaz gibi sürekli olması gereken alt yapı hizmetlerinin 7/24 kesintisiz sürdürülmesi hayati önem taşımaktadır. Bu altyapı sistemlerinde oluşabilecek kısa süreli bir aksama bile işletmenin ciddi kayıplar vermesine yol açabilmektedir (Baş, 2011).

Buna yönelik olarak her kurumun kendi dinamiklerine göre farklı İSY planına sahip olması gerekir. İş sürekliliğinin devamlılığı açısından, kurumda BAADY kültürü oluşturma ve olası iş kesintilerine yönelik olarak hazırlıklı olunması, üst yönetimce benimsenmesi gereken birinci önceliktir. Burada önemli olan İSY Planlamasının, kurum çalışanlarının katılımıyla ve üst yönetimin desteğiyle yapılmasıdır. Kurumlara, paydaşlarının çıkarlarını, itibar, marka ve değer yaratma faaliyetlerini korumak üzere etkili müdahale yeteneği ve esneklik kazandıran yapısal bir çerçeve sunan, bütünsel bir yönetim sistemi olan “İş Sürekliliği Yönetimi” uluslararası düzeyde önemli bir rekabet unsuru olarak yer almaktadır (Kılıç, 2019)

Önceden tahmin edilebilen veya edilemeyen durumlar sonucu olası bir afetle karşılaşma olasılığı, tüm kurumlar için dikkate alınması gereken gerçeklerdir.

Yalnızca BT sistemlerindeki aksamalar bile operasyondaki işleyişi önemli ölçüde olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Fibre Channel Endüstri Birliği’nin yaptığı bir araştırmaya göre, olası bir afet durumunda bir şirketin 1 saat içerisinde uğrayacağı kayıp, bir kargo şirketinde 28 milyon USD, bir menkul değerler şirketinde ise 6 milyon USD’ye yaklaşmaktadır. Info Security dergisindeki bir makalede ise; İSY planlarının, kayıpları %90 oranında azalttığı belirtilmektedir. Benzer şekilde; US/Canada Power System Outage Task Force 2004 yılı raporunda, ABD/Kanada Kuzey-Doğu Elektrik Güç Sisteminde 2003 yılında meydana gelen büyük bir enerji kesintinin yaklaşık 8 ile 12 milyar USD mertebesinde bir maddi kayba sebep olduğu belirtilmektedir. Madrid şehrinde 2004 yılında teröristlerce gerçekleştirilen tren bombalaması eylemlerinden sonra FTSE (Financial Times Stock Exchange) borsasında yaşanan ani düşüşün, 55 milyar USD civarında olduğu da bilinmektedir (Onur, 2020)

Gerek maddi boyutu, gerekse kurumların itibarı ve güvenilirlikleri göz önüne alındığında, olası kayıp, hasar ve yıkıcı etki boyutlarında olabilecek olumsuz bir duruma karşı İSY planlamasının önemli bir gereklilik olduğu açıkça görülmektedir.

Bir diğer önemi husus ise; müşterilere hizmet götürebilmek için iletişim ağının coğrafi geniş alanlara yayılmasının gerekliliğidir. Bu iletişim alanları, bölgesel seviyede olabileceği gibi, ulusal ve uluslararası da olabilmektedir. Hizmetin götürüldüğü son nokta olan müşteri lokasyonunda da iletişim cihazların kurulumu

gerekmektedir. Fiziksel operasyonların doğası gereği, çalışanların iş kazası geçirmesi, trafik kazaları, ekipman hasarları ve afetler gibi nedenlerle iş kesintileri oluşmaktadır.

TÜBİTAK UEKAE tarafından 2005 yılında 37 kamu kurumu üzerinde gerçekleştirilen bir akademik araştırmanın sonucuna göre kurumların sadece %11'i İSY planını yürüttükleri anlaşılmıştır (Dinçkan, 2010).

İSYS için BS 25999 standardı, bu gibi aksaklıkların oluşturduğu riskleri ortadan kaldırmaya yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Bu standart, bir İSYS 'nin temellerini uygulamaya koymaya yardımcı olmak üzere olası iş kesintisi durumlarında işletmenin devamlılığını sağlamak, çalışanları korumak, itibarını sürdürmek ve ticari etkinliklerinin sürdürülebilir olmasını sağlamak için tasarlanmıştır. BS 25999, İSY prensiplerini oluşturmak için farklı sektörleri temsil eden konunun uzmanlarından oluşan bir grup tarafından geliştirilmiştir (Gülmüş, 2010). Daha sonra ISO 22301 olarak, iş kesintileri riskini en aza indirmelerine yardımcı olmak için 2012 yılında geliştirilmiştir. Bu standart, önceki İS standartlarına benzer, ancak bazı iyileştirmelere sahiptir; Hedeflerin belirlenmesine, performansın ve ölçütlerin izlenmesine daha fazla önem verilmesi; Yönetimle ilgili daha net beklentiler ve İş sürekliliğini sağlamak için gereken kaynakları daha dikkatli planlamak ve hazırlamak (Bakar, Yaacob, & Udin, 2015).

4. BT SEKTÖRÜNDE İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ

BT sektörü özelinde afet / acil durum kavramı ve iş sürekliliği üzerine yapılan çalışmalar, aşağıdaki bilgiler ışığında bizi genel bir yaklaşıma götürebilir.

BT Sektöründeki başlıca tehlikeleri sıralamak gerekirse;

- Çalışan Kaynaklı Hizmet Kesintileri ve Zararları
- Teknoloji Kaynaklı Zararlar
- Kişisel Bilgi Yönetim Riski
- Kişisel Bilgilerin Ele Geçirilmesi

sıralanabilir.

Özellikle BT sektörü hızlı büyüme ivmesine sahip bir işkolu olarak önemini devam ettirmektedir. Sunulan hizmetlerle insanların iletişim alışkanlıklarını değiştirerek günlük yaşamlarında değişim süreci başlatmıştır. Bu servis kesintileri birçok unsurlardan kaynaklanabilmektedir. Bu kesintilere hazırlıksız yakalanıldığında büyük miktarda iş kayıpları oluşabilmekte, iş dünyası ve müşteriler gözünde itibar kaybına neden olmaktadır. Bir yandan gelişmiş teknolojisi diğer yandan rekabetçi koşullar ve yüksek hizmet beklentisi nedeniyle, telekomünikasyon endüstrisinin de karmaşık bir çalışma modeli bulunmaktadır (Gazdağı & Çetinyokuş, 2020).

İSY planlaması ve yatırımın geri dönüşümü ise BT sektöründe farklı bir öneme sahiptir. BT servis sağlayıcıları müşterilerine ve paydaşlarına en iyi hizmeti verebilmek için, belirlenen iş sürekliliği hedeflerini tutturmayı sağlayacak iyi hazırlanmış İSY planlarına ihtiyaç duymaktadır. Planlama yapılırken en küçük riskler bile göz önünde bulundurulmalıdır. Gerekli çalışmalar yapılmadığında karşılaşılan olaylar karşısında hızlı bir müdahale yapılamayacağından hizmet kesintileri oluşabilmektedir.

- İş sürekliliği planlamasının bazı temel faydaları;
- Risk azaltma
- Kesinti sürelerini en aza indirme
- İmaj ve marka değerini koruma
- Çevik ve dayanıklı bir yapıya kavuşma

Olarak söylenebilir.

Verimli bir iş sürekliliği planlaması ve uygulaması, servis kalitesini arttırmanın yansıra iç ve dış müşteriler gözünde itibar kazandırır. İSY programı sayesinde afet sonrasında kısa sürede hizmet verebilir hale gelebilir, yatırımın en büyük dönüşü olarak düşünülebilir.

Organizasyonun İSY hazırlığını belirlemek bir diğer önemli iş adımıdır (Supriadi & Pheng, 2018).

Organizasyon, aşağıdaki soruları kendine yönelterek, kendi hazırlık seviyesini değerlendirmeye başlayabilir.

- Riski ve zararı azaltın, yaşamsal görevi olan verileri korunuyor mu?
- İşletme hangi iş süreçlerinin, uygulamaların ve servislerin en önemli olduğunu analiz etti mi?
- İşletme potansiyel bir aksaklığın etkisini değerlendirdi mi?
- İşletme risk azaltmak için bir strateji geliştirdi mi?
- Hali hazırda hangi güvenlik önlemleri söz konusu mudur?
- Kilit yerler ve tesisler güçlendirildiler mi?

Düzenleyici gereklilikleri karşılayın.

- Müşterilerin veya iş ortaklarının düzenleyici emri altında performans veya devamlılık sağlayan servis seviyeleri var mı?
- İşletme bütün güncel veya yeni ortaya çıkan düzenleyici gereklilikler, ya da kamu politikası zorunluluklarıyla uyum sağladı mı?

Proaktif bir yaklaşım benimseme, İSY'nin ön hazırlığı için önemlidir. Bir afet olduğu anda organizasyonun hızlı ve etkili müdahale etme yeteneği işletmenin operasyonlarının devamlılığı konusunda çok önemlidir. Çalışanların güvenliğini ile sağlığını koruyan, kritik iş fonksiyonlarının yürüdüğünden emin olan bir plan geliştirmek, tüm organizasyon çapında kapsamlı bir planlama çabası gerektirir (Yaman & Ayrancı, 2020).

Başarılı bir İSY için:

- Kurumunuz tüm lokasyonları için Mevcut İş Sürekliliği Planlarını Gözden Geçirin ve Geliştirin
- İnanılabilir Kaynaklardan Faydalanın.
- Tetikleyici Noktalarla Planlama Safhaları Geliştirin
- Farklı Senaryolar Oluşturun ve Boşlukları Belirlemek İçin Simülasyonlar Yapın
- İletişim Çok Önemlidir

İSY konusundaki yanlış anlaşılan konuları 4 başlık altında toplamak mümkündür (Evcil, 2018).

1. İş sürekliliğinin bir ürün, teknoloji veya servis olarak görülmesi
2. Başlangıcı ve sonu belirli olan bir proje olarak düşünülmesi
3. Sadece dokümantasyondan oluştuğu varsayımı
4. İş sürekliliği sorumluluğunun İK, İdari İşler Departmanı ya da BT bölümünde olduğunun düşünülmesi

İSY çalışmalarının başarıyla yürütülebilmesi için aşağıdaki hususların sağlanması hayati önem arz eder. Bu maddelerden bir veya birkaçında eksiklik olması İSY çalışmalarından beklenen faydanın alınamamasına sebep olabilir.

1. Üst Yönetim Desteği
2. Stratejik İş Planının Parçası Olma

3. İş Sürekliliği Koordinasyonu
4. İş Etki Analizi
5. Yeterli Bütçe Ayrılması
6. Bilgi Teknolojileri Altyapısı
7. Dokümantasyon
8. Periyodik tatbikatlar
9. Eğitim ve bilinçlendirme
10. Plan bakım ve güncelleme

İSYS Kurulumu için başta BS 22301 standardı olmak üzere FEMA ve benzeri otoritelerin standartları ve rehberleri esas alınabilir.

İSYS kurulumun ilk aşaması üst yönetim kararlılığı, İSYS hayata geçirecek planlama ekibinin kurulması ve plan hazırlanması adımlarını içerir. Üst yönetim desteğinin sağlanması İSY'nin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Projenin başlangıç sürecinde İSYS kurma ile ilgili planının hazırlanarak üst yönetime sunulması, onaylatılarak desteklerinin alınması gereklidir. Aşağıda belirtilen iş adımlarının gerçekleştirilmesi önemlidir. İSYS kurulumu sırasında yönetime düzenli bir şekilde

raporlama yapılmalıdır.

- İSYS kapsamı belirlenmeli
- Planlama çalışmasının tüm alt faaliyetleri tanımlanmalı
- Faaliyetler arası ilişkiler ve başlangıç ve bitiş öncelikleri belirlenmeli
- Uygulanan proje yönetimine göre ihtiyaç duyulan dokümanlar hazırlanmalı
- Her faaliyet için gerekli zaman, maliyet ve faaliyetin sorumlusu atanmalı
- Planlama çalışmaları sırasında hangi aşamada hangi rapor, doküman hazırlanacağı belirlenmeli

Plan oluşturma adımları aşağıdaki metodolojiye göre, 5 iş paketi altında gerçekleştirilebilir (Yaman, 2020).

1. İŞ PAKETİ

1.2 Tehlikelerin Belirlenmesi

1.3 Tehlikelerin Derlenmesi ve Değerlendirilmesi

1.4 Risk Analizi

2. İŞ PAKETİ

2.1 Zarar Azaltma Planlaması

2.2 Zarar Azaltma Stratejileri

3. İŞ PAKETİ

3.1 Olay Komuta Sistemi (OKS)

3.2 Acil Durum Yönetim Merkezi (ADYM)

3.3 OKS ve ADYM Ara Yüzü

3.4 OKS Tabanlı Kaynak Yönetimi

4. İŞ PAKETİ

4.1 Plan Oluşturma Formatı

4.2 Formlar, Kontrol Listeleri ve Prosedürlerinin Hazırlanması

4.3 İletişim Listeleri

4.4 İkili Anlaşmalar

5. İŞ PAKETİ

5.1 Tahliye Planlaması ve Toplanma Alanları Tespiti

5.2 Egzersiz/Tatbikat Tasarımı ve Değerlendirme

5.3 Tatbikat Çalışması

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de “afet öncesi, afet anı ve afet sonrası safhalarında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin bir bütün olarak yürütülmesi, koordine edilmesi ve yönetilmesini kapsayan “Bütünleşik Afet Yönetimi Yaklaşımı”nın benimsenmesi ve uygulanması gerekir.

İSY açısından olaya yaklaştığımızda;

Belirli bir ölçeğe ulaşmış organizasyonlar, süreçlerinin çalışamaz hale gelmesinin kuruma verdiği zararın farkındadır ve bu nedenle iş sürekliliği çalışması yapma gereği duymaktadır. Diğer yandan finans sektörü gibi bazı sektörlerin için iş sürekliliği çalışması yapma zorunluluğu bulunmaktadır. ISO ve BS gibi standartlar iş sürekliliğine yönetim sistemi bakış açısı ile yaklaşarak kurumlara iş sürekliliği yönetim sistemi kurulumu konusunda yol göstermektedir. Sunulan bu çalışmada iş sürekliliği konusundaki hatalı yaklaşımlar ve çalışmanın başarıya ulaşabilmesi için gerekli başarı faktörleri açıklanmıştır. Ayrıca bir kurumda İSYS kurulumu için yapılması gereken temel çalışmaları özetlemektedir. İSYS kurulumu ve denetimi için ISO ve BS standartlarının da göz önünde bulundurulması gerektiği unutulmamalıdır.

İSY; risklerin azaltılmasını daha sonra olası zararların en aza indirilmesini, ana iş akışlarını planlamayı ve planlanan yöntemlerin belirli periyotlarla test edilmesini içerir.

İSY sadece BT sistemlerini değil, bununla beraber insan, ekipman ve malzeme kaynağı gibi diğer unsurları da içermektedir.

İSY ile ilgili yöntemler belirlenirken bazı yanlışlıklar yapılmaktadır;

- En genel olarak yapılan yanlışlık, İSY yönetecek olan kişinin üst yönetim tarafından doğru bir şekilde belirlenememiş olmasıdır. İSY konusunda yetkin bir yönetici bu çalışmanın yürütücüsü olarak tama yetkili bir şekilde atanmalıdır.
- Planı yürütmek ve güncellemek için gerekli olan planlama ekibi tanımlanmazsa süreç içinde plan güncellenemez ve zaman içinde birkaç kişinin üzerinde yürüyen bir süreç olarak konu sönmülmektedir.
- İletişim her zaman BAADY ve İSY’nin en önemli parçasıdır. Bu konu her zaman zayıf halka olmuştur.
- BT Sistemlerinin güvenlik kontrolleri bu planlar yapılırken genelde gözden kaçırılmaktadır.
- Planları hazırlayan planlama ekibi, karşılaşılabilecek olan yasal sıkıntıları gözden kaçırmaktadırlar.
- Plan ve sigorta arasındaki uyumsuzluk, birçok işletmede görülmektedir.

- Birçok işletme olay anında devreye girecek olan operasyonel çalışmaları kontrol etmekte güçlük çeker. Birçok sistemin ve uygulamanın bu tür durumlarda çalışmadığı tespit edilmiştir.

İş süreçleri ve bu süreçlerin yöneticileri ve sorumluları İSY’de yer almalı, İSY planlama çalışmalarına dâhil olmalıdırlar. Üst yönetim ise bu konuyu işletmenin geleceğini belirleyecek bir stratejik konu olarak görmeli ve buna ciddi olarak destek olmalıdır.

İş sürekliliği kültürünün kurumda benimsenmesi için;

- Tatbikatların ve egzersizlerin düzenli olarak yılda en az bir kez tekrarlanması,
- Endüstriyel Riskler içeren ilçeler başta olmak üzere her ilçenin afet ve acil durum yönetim planlarının hazırlanması ve sınanması sağlanmalı,

Bunun yanında;

- Gerekli olması durumunda BAADY planının alt bileşenleri olan;
- Atık Yönetim Planı, Enkaz Master Planı gibi alt planlarında düşünülerek ivedilikle hayata geçirilmesi,
- Gerekliyse, Yürürlükte olan “Büyük Endüstriyel Kazaların Önlenmesine Yönelik Yönetmelik (Seveso-III direktifleri)” kapsamında gerekli çalışmaların başlatılması gibi konular da mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Bakar, Z., Yaacob, A. N., & Udin, Z. M. (2015). The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 128-134.
- Baş, B. (2011). *Telekomünikasyon Sektöründe Afet ve İş Sürekliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dinçkan, A. (2010). *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Kurulum Kılavuzu*. 5 3, 2018 tarihinde Ulusal Bilgi Güvenliği Kapısı: <http://www.bilgiguvenligi.gov.tr/dokuman-yukle/bgys/uekaebgys-0009-is-surekliligi-yonetim-sistemi-kurulum-kilavuzu/download.html> adresinden alındı
- Evcil, M. (2018). *Alışveriş Merkezleri İçin Afet ve Acil Durum Planlaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi.
- Gazdağı, O., Çetinyokuş, T. (2020). Bankacılık Sektöründe Bilgi Güvenliği ve İş Sürekliliğinin Sağlanması Amacıyla ISO/IEC 27001 ve ISO 22301 Standartlarının Uygulanmasına Yönelik Kavramsal İnceleme. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 10 (2): , 475-491.
- Gülmüş, M. (2010). *Kurumsal Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Güvenliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. YTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Homeland Security. (2015). *National Preparedness Goal*. Washington DC: Homeland Security.
- Hoşgörmez, H. (2016). *Afetlerde Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı*. İÜ Açıkta ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- İskender, H., Yirmibeşoğlu, F., Yaman, F., Kahya, C., Trabzon, L. (2017). *Marmara Ereğlisi İlçesinde, Enerji Depolama ve Üretim Alanı Planlamasına Yönelik Teknik ve Ekonomik Fizibilite Raporu*. İstanbul: İTÜ Afet Yönetimi Ar-Uyg Merkezi.
- Kılıç, E. A. (2019). *Firmalarda İş Sürekliliği Yönetiminin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onur, A. (2020). *Risklere Hazır Olmak İçin İş Sürekliliği*. 21.11.2021 tarihinde Altay Onur's Blog: <https://altayonur.wordpress.com/risklere-hazirlikli-olmak-icin-%E2%80%9Cis-surekliligi-yonetimi%E2%80%9D/> adresinden alındı.

-
- PPM. (2020). *PPM-Türkiye Proje ve Süreç Yönetimi*. 05.11.2021 tarihinde ppm-turkiye.blogspot.com: <https://ppm-turkiye.blogspot.com/> adresinden alındı
- Sawalha, H. I. (2020). Business continuity management:use and approach's effectiveness. *Continuity & Resilience Review*, V:2, 81-95.
- Supriadi, R. S., Pheng, S. L. (2018). *Business Continuity Management in Construction*. Singapur: Springer.
- Yaman, F. (2020, 5). *Ulusal Afet ve Acil durum Yönetimi için Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Modeli Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi.
- Yaman, F., Ayrancı, E. (2020). The Role Of Human Resources Management Within Business Continuity. A. P. KALKAN (editör) *Human and Business Oriented Academic Research* (s. 84-95). İstanbul.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Tehditler ve Fırsatlar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 22-72 .
-

Externally peer-reviewed

The author(s) has/have no conflict of interest to declare

The author(s) declared that this study had received no financial support

Çalışma Yaşamında Kadınların Karşısına Çıkan Sosyal ve Psikolojik Engeller: Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Tezlerin İncelenmesi

Social and Psychological Barriers Women Face in Professional Life: Examination of Theses on Glass Ceiling Syndrome and Queen Bee Syndrome

Mert Alparslan Karabal ^{1*}, Neşe Çakı ²

1- İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, mertalparslan.karabal@ogr.iu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7518-5762

2- İstanbul Üniversitesi Dr.Öğr.Üyesi, nese.caki@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0256-8658

Received 25.Dec.2021
Revised 08.Jan.2022
Accepted 09.Jan.2022
Published Online 10.Jan.2022
Pages 47-64

Copyright © 2021 by author(s) and JOTERm

Cite as: Karabal,M.A.,Çakı,N. (2021). Çalışma Yaşamında Kadınların Karşısına Çıkan Sosyal ve Psikolojik Engeller: Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromuna İlişkin Tezlerin İncelenmesi, *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 47-64.

Özet

Geçmişten günümüze tarihsel süreç incelendiğinde kadınların işgücüne katılımlarının giderek artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Ancak bu süreçte kadınlar birçok sorunla karşılaşmıştır. Nitekim iş yaşamının erkek egemen yapısı nedeniyle kadınlara yönelik olumsuz yeterlilik algısı, geçerli bir sebebi olmaksızın kadınların örgütsel hiyerarşi içerisinde yükselmemeleri ve özellikle hemcinsleri tarafından da kendilerine uygulanan kötü muameleler bahsedilen sorunlar arasında yer almaktadır. Bu çalışmada da ilgili konulara ilişkin ulusal düzeyde araştırma yapabilmek için Türkiye’de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi’nde 2000-2021 yılları arasında “cam tavan sendromu” ve “kraliçe arı sendromu” kavramları taranmış ve hangi yıllarda, nerelerde, ne tür veri toplama araçları kullanılarak vs. çalışıldığı tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda cam tavan sendromuna ilişkin son on yıl içerisinde oldukça büyük bir ilginin olduğu ancak kraliçe arı sendromu ile ilgili son yirmi yılda tek bir çalışmanın olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş yaşamı, cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu.

Abstract

Over time, women’s participation in the workforce has been gradually increasing. However, women have faced many obstacles in worklife. As a matter of fact, the perception of women as not sufficiently competent due to the male-dominated structure of business life, the inability of women to advance in organizational hierarchies without justification, and especially, and the ill-treatment inflicted on them by other women are among the problems mentioned. In this study, in order to conduct research on the relevant subjects at the national level, the concepts of “glass ceiling syndrome” and “queen bee syndrome” were first searched for in the National Thesis Center of the Council of Higher Education in Turkey between the

years 2000 and 2021; then, the years in which the studies were conducted, where they were conducted, what kinds of data collecting tools were utilized etc. were all determined and recorded. In the present analysis, it has been determined that there has been a great deal of interest in the glass ceiling syndrome in the last ten years, while, on the other hand, there has only been one study involving the queen bee syndrome in the last twenty years.

Keywords: Worklife, glass ceiling syndrome, queen bee syndrome.

1. GİRİŞ

Kadınların çalışma yaşamına katılması ve daha aktif hale gelmeleri ile birlikte, çalışma yaşamı içerisinde farklı sorunlar deneyimlemeye başlamışlardır. Bu sorunlara yönelik pek çok neden olmakla birlikte kadın çalışanların başarı ya da yeterliliklerinden bağımsız olarak terfilerinde ya da yönetimde görev almaları hususunda görünmeyen bir engelin diğer bir ifadeyle cam tavanın olduğu gözlemlenmiştir. Aslında bu durum, toplumsal roller gereği ataerkil bir toplumun zihinsel yapısı ve perspektifinin çalışma yaşamına yansımaları da göstermektedir. Diğer taraftan “kraliçe arı sendromu” ile kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yönelik olarak daha önce kendi yaşadığı sorunları onların da yaşamalarını istemesi ve diğer kadınları rakibi olarak görmelerinden ötürü kötü muamele etmeleri durumu yaşanmaktadır. Bu bağlamda kadınların yalnızca erkekler tarafından değil kendi hemcinsleri tarafından da engellendiği ve sorun yaşatıldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma ile birlikte kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunların cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu perspektifinden ele alınıp, 2000-2021 yılları arasında Türkiye’de ulusal tez merkezinde “cam tavan sendromu”glass ceiling syndrome”, “kraliçe arı sendromu”, “queen bee syndrome” kavramları yazılarak ulaşılan araştırmalar; yayımlandıkları yıl, üniversite, enstitü, bölüm, lisansüstü seviyesi, tez yazarlarının ve örneklem grubunun cinsiyeti, sektör, araştırma türü, kullanılan ölçek ve veri toplama aracı ele alınarak sınıflandırılan bulgular sayısal veriler ile tablolar haline getirilmiştir. Bu çalışma ile yalnızca ilgili konulara ilişkin tasnif çalışması yapılarak sonraki araştırmalara yol gösterici olmak değil ayrıca bu konuda bir farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk kısmında cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu kavramları hakkında genel bir değerlendirme yapılırken, sonraki kısımda bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak ulaşılan araştırmalar belirlenen özellikler çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Sonuç kısmında ise bulgular üzerinden genel bir değerlendirme yapılarak çalışma sonlandırılmıştır.

2. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu Kavramlarına İlişkin Literatür Taraması

2.1. Cam Tavan Sendromu

Tarihsel süreç içerisinde kadınların çalışma yaşamına girişi kademeli bir biçimde gerçekleşmiştir. 1970’li yıllarda küreselleşme süreciyle birlikte kadınların çalışma yaşamına dahil olmasında ciddi bir artış olmuş; ancak çalışma yaşamına dahil olma sürecinde yaşanan bu artışın kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarında görev almalarına yansımadağı görülmüştür(Candan, Oktay ve

Kaya,2017; Ezzedeen, Budworth ve Baker,2015). Kadınların (rasyonel bir neden olmaksızın) örgütsel hiyerarşi içerisinde yükselmesinin ve yönetim kademelerinde görev almasının önündeki görünmez engeller için literatürde “cam tavan” kavramı kullanılmıştır. 1990’dan sonra da, bu durumun kadınlar için ciddi bir sorun olduğu kabul edilerek literatürde “cam tavan sendromu” olarak kullanılmaya başlanmıştır (Tunç ve Özmen, 2016). Nitekim, kadınların örgütsel yaşam içerisindeki konumunun belirlenmesinde özellikle toplulukçu kültürlerde toplumsal cinsiyet rollerinin, erkek meslektaşlarının kadınlara yönelik başarı ve yeterlilik konusunda olumsuz bakış açılarının ve güçlerini devretmek istememelerinin, kadın yöneticiler tarafından rakip olarak görülmelelerinin, kadınların kendileri tarafından ataerkil yapının sorgulanmadan kabul edilmesinin ve yönetimde görev alarak daha fazla sorumluluk üstlenmek istememelerinin etkilerinin görüldüğü tespit edilmiştir (Ezzedeen, Budworth ve Baker,2015; Özücü,Kılıç ve Kılıç, 2007).

2.2. Kraliçe Arı Sendromu

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunların kaynağında yine bir kadın olduğunda diğer bir ifadeyle kadın yöneticilerin bilinçli bir şekilde kadın çalışanlara kötü muamele etmeleri durumunda “kraliçe arı sendromu”ndan bahsedilmektedir. Literatürdeki bu benzetme, doğadaki kraliçe arının, kovan içerisinde hükümdarlığını sürdürme hevesi ve arzusundan esinlenmektedir. Benzer şekilde kadın yöneticiler, güçleri üzerinde tehdit algısı oluşturan diğer kadınları rakip olarak gördükleri için onlara karşı olumsuz tutum ve davranış içerisinde olabilmektedirler (Er ve Adıgüzel,2015; Sobczak,2018). Ayrıca kraliçe arı sendromu söz konusu olduğunda kadın yöneticiler, erkek egemen bir iş yaşamı içerisinde, yönetici olmadan önce hemcinsleriyle benzer sorunlarla karşılaştıkları halde empati yaparak hoşgörülü bir tutum sergilemek yerine diğer kadın çalışanların da aynı sorunları yaşamasını ve üstesinden kendilerinin gelmesini isteme eğilimine girdikleri görülmektedir. (Özkan,2020). İlgili literatürde, erkeklerle kıyaslandığında kadın yöneticilerin kadın çalışanları daha az destekledikleri, kadın çalışanların kariyer bağlılıklarına ilişkin daha olumsuz bir bakış açısına sahip oldukları ve fırsat eşitliği ile ilgili programları daha az destekledikleri tespit edilmiştir (Derks,Van Laar,Ellemers ve Groot,2011).

3. 2000-2021 Yılları Arasında Ulusal Tez Merkezi’nde Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu İle İlgili Tezlerin Analizi

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı 2000-2021 yılları arasında kadınların iş yaşamında karşılaştıkları psikolojik engellere ilişkin olarak cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu ile ilgili Türkiye’de Ulusal Tez Merkezi’nde yer alan tezleri; yayımlandıkları yıl, üniversite, enstitü, bölüm, yazarların cinsiyeti, araştırma yöntemleri gibi değişkenler açısından inceleyerek sınıflandırmalar yapmak, dolayısıyla bu süreç içerisinde söz konusu kavramlar üzerinde yazılan tezlerin değişimi/dönüşümü/gelişimini izlemek ve gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici olmaktır.

3.2. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın amacına yönelik olarak aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiş, Türkiye’de Ulusal-Tez Merkezi’nde yer alan araştırmalar belirlenen sorular üzerinden tasnif edilmiştir.

- 1) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin yayımlandığı yıllara göre dağılımı nasıldır?
- 2) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin yayımlandıkları üniversitelere göre dağılımı nasıldır?
- 3) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin yayımlandığı enstitülere göre dağılımı nasıldır?
- 4) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin yayımlandığı bölümlere göre dağılımı nasıldır?
- 5) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin lisansüstü seviyesine göre dağılımı nasıldır?
- 6) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin yazarlarının cinsiyetine göre dağılımı nasıldır?
- 7) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin incelenen örneklem grubunun cinsiyetine göre dağılımı nasıldır?
- 8) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin incelenen sektöre göre dağılımı nasıldır?
- 9) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin araştırma türüne göre dağılımı nasıldır?
- 10) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin veri toplanırken kullanılan ölçeğe göre dağılımı nasıldır?
- 11) Cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna ilişkin tezlerin veri toplama aracına göre dağılımı nasıldır?

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar arasında yer alan cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu ile ilgili 2000-2021 yılları arasında Türkiye’de yazılan lisansüstü tezler, bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bibliyometrik analizler, belirli bir alandaki literatürün mevcut halini, değişimini ve gelişimini incelerken başvurulan araştırma yöntemlerinden biridir. Bu bağlamda çalışmada Ulusal Tez Merkezi’nde “cam tavan sendromu”, glass ceiling syndrome”, “kraliçe arı sendromu”, “queen bee syndrome” kavramları yazılarak kapsamlı bir tarama ya-

pılmış ve 73 adet teze ulaşılmıştır. Bu araştırmalar arasında 1 adet teze erişim izni olmadığı için araştırmanın analizi yalnızca 72 adet tez üzerinden gerçekleşmiştir. Tezlerin 71'i cam tavan sendromu ile ilgili iken yalnızca 1 tanesi kraliçe arı sendromu ile ilgilidir.

3.4.Araştırmanın Bulguları

3.4.1. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Yayımlandıkları Yıllara Göre Dağılımı

Tablo 1. Cam tavan sendromuna ilişkin tezlerin yayımlandıkları yıllara göre dağılımı

Yayımlandıkları Yıl	Sıklık	Oran
2007	1	1,39
2010	1	1,39
2011	1	1,39
2012	4	5,56
2013	3	4,17
2014	1	1,39
2015	6	8,33
2016	5	6,94
2017	13	18,06
2018	15	20,83
2019	12	16,67
2020	4	5,56
2021	6	8,33
Toplam	72	100,00

2000-2006 ve 2008-2009 yılları arasında cam tavan sendromu ile ilgili tez olmadığı için tabloya yansımamıştır. 2010 yılından sonra yapılan çalışmalarda ciddi bir artış olduğu göze çarpmaktadır ve en fazla çalışmanın 2018 yılında yapıldığı görülmektedir.

Tablo 2. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin yayımlandıkları yıllara göre dağılımı

Yayımlandıkları Yıl	Sıklık	Oran
2019	1	100
Toplam	1	100

Kraliçe arı sendromu ile ilgili yapılan tek çalışma 2019 yılında yayımlanmıştır. Konu ile ilgili ulusal düzlemde makale türünde araştırmalar olmasına rağmen tezlerde yer verilmediği görülmüştür.

3.4.2. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Yazıldıkları Üniversitelere göre Dağılımı

Tablo 3. Cam tavan sendromuna ilişkin tezlerin yazıldıkları üniversitelere göre dağılımı

Üniversiteler	Sıklık	Oran
Adnan Menderes Üniversitesi	2	2,78
Akdeniz Üniversitesi	1	1,39
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	1	1,39
Ankara Üniversitesi	1	1,39
Bahçeşehir Üniversitesi	5	6,94
Balıkesir Üniversitesi	1	1,39
Beykent Üniversitesi	4	5,56
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	1	1,39
Bursa Uludağ Üniversitesi	1	1,39
Celal Bayar Üniversitesi	1	1,39
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2	2,78
Dokuz Eylül Üniversitesi	1	1,39
Dumlupınar Üniversitesi	1	1,39
Gazi Üniversitesi	4	5,56
Gedik Üniversitesi	1	1,39
Harran Üniversitesi	1	1,39
İstanbul Arel Üniversitesi	2	2,78
İstanbul Aydın Üniversitesi	4	5,56
İstanbul Gelişim Üniversitesi	2	2,78
İstanbul Kültür Üniversitesi	2	2,78
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	5	6,94
İstanbul Ticaret Üniversitesi	1	1,39
İstanbul Üniversitesi	1	1,39
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	1	1,39
Kadir Has Üniversitesi	1	1,39
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	3	4,17
Kırklareli Üniversitesi	1	1,39
Kocaeli Üniversitesi	2	2,78
KTO Karatay Üniversitesi	2	2,78
Maltepe Üniversitesi	2	2,78
Marmara Üniversitesi	1	1,39
Mersin Üniversitesi	1	1,39
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	2	2,78
Mustafa Kemal Üniversitesi	1	1,39
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	1	1,39
Nişantaşı Üniversitesi	1	1,39
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	2	2,78
Selçuk Üniversitesi	1	1,39
Süleyman Demirel Üniversitesi	1	1,39
Tarsus Üniversitesi	1	1,39

Türk Hava Kurumu Üniversitesi	1	1,39
Ufuk Üniversitesi	1	1,39
Yıldız Teknik Üniversitesi	1	1,39
Toplam	72	100.00

Üniversiteler arasında karşılaştırma yapıldığında cam tavan sendromuna ilişkin en fazla Bahçeşehir ve İstanbul Sabahatin Zaim Üniversitesi'nde çalışma yapıldığı görülmüştür. Genel olarak ise dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin yazıldıkları üniversitelere göre dağılımı

Üniversitenin Adı	Sıklık	Oran
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	1	100
Toplam	1	100

Kraliçe arı sendromu ile ilgili tek çalışma, Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nde yapılmıştır.

3.4.3. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Yazıldıkları Enstitülere göre Dağılımı

Tablo 5. Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin yazıldığı enstitüye göre dağılımı

Enstitüler	Sıklık	Oran
Sosyal Bilimler Enstitüsü	53	74.6
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	6	8.4
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	6	8.4
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	5	7.0
İletişim Bilimleri Enstitüsü	1	1.4
Toplam	71	100.0

Bu tabloda sosyal bilimler enstitüsü yaklaşık %75'lik oran ile ön plana çıkmaktadır. Konunun sosyal ve psikolojik temelleri olmasından ötürü bu sonucun beklenti dahilinde olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin yazıldığı enstitüye göre dağılımı

Enstitü Listesi	Sıklık	Oran
Sosyal Bilimler Enstitüsü	1	100
Toplam	1	100

Kraliçe arı sendromu ile ilgili yazılan tek tez sosyal bilimler enstitüsünde yer almaktadır.

3.4.4. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Yazıldıkları Bölümlere göre Dağılımı

Tablo 7. Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin yazıldığı bölümlere göre dağılımı

Bölüm	Sıklık	Oran
Eğitim Öğretim	12	16,67
Halkla İlişkiler	1	1,39
İşletme	49	68,06
Psikoloji	2	2,78
Sağlık Yönetimi	2	2,78
Sosyal Hizmetler	1	1,39
Spor	4	5,56
Turizm	1	1,39

Toplam	72	100,00
---------------	-----------	---------------

Tablo 7 değerlendirildiğinde cam tavan sendromu ile ilgili en fazla işletme bölümünde çalışıldığı, en az halkla ilişkiler, sosyal hizmetler, turizm bölümlerinde çalışıldığı görülmektedir.

Tablo 8. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin yazıldığı bölümlere göre dağılımı

Bölüm	Sıklık	Oran
Spor Yönetimi	1	100
Toplam	1	100

Kraliçe arı sendromu ile ilgili tek çalışma spor yönetimi bölümünde yazılmıştır.

3.4.5. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Yayımlandıkları Lisansüstü Seviyelere göre Dağılımı

Tablo 9. Cam Tavan Sendromu ile ilgili tezlerin sayısı

Yüksek Lisans	Doktora
70	2

Tablo incelendiğinde ilgili kavramlarla ilgili tezlerin neredeyse tamamının yüksek lisans düzeyinde yazıldığı, yalnızca iki tanesinin doktora düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili tezlerin sayısı

Yüksek Lisans	Doktora
1	0

Kraliçe arı sendromu ile ilgili de yazılan tezin yüksek lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

3.4.6. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile İlgili Tezlerin Yazarlarının Cinsiyetine Göre Dağılımı

Tablo 11. Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin yazarlarının cinsiyet dağılımı

Kadın	Erkek
62	10

Tablo incelendiğinde kadın yazarların bu konuyu daha çok çalıştığı görülmektedir. Zira kavram, daha çok kadınların karşılaştığı sorunlar olduğu için kadınlar tarafından daha ilgi çekici bulunmuş olabilir.

Tablo-12: Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin yazarlarının cinsiyet dağılımı

Kadın	Erkek	Yabancı
1	0	0

Bu konuda yazılan tek tez bir kadın tarafından yazılmıştır. Konunun doğrudan kadınlarla ilgili olması açısından şaşırtıcı değildir.

3.4.7. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Örneklem Grubunun Cinsiyetine Göre Dağılımı

Tablo-13: Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin örneklem grubunun cinsiyetine göre dağılımı

Örneklem Grubu	Sıklık	Oran
Kadın	43	60.5
Erkek	0	0,0
Karma	28	39.4
Toplam	71	100,0

Tablo-13 incelendiğinde 43 tezde örneklem grubu olarak sadece kadınların tercih edildiği, 28 tezde kadın ve erkeklerden oluşan karma gruplar üzerinde çalışıldığı görülmektedir.

Tablo 14. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin örneklem grubunun cinsiyetine göre dağılımı

Örneklem Grubu	Sıklık	Oran
Kadın	1	100
Erkek	0	0
Karma	0	0
Toplam	1	100

Tablo-14 incelendiğinde kraliçe arı sendromu ile ilgili yazılan tek tezde örneklem grubunun sadece kadınlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

3.4.8. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Sektörün Türüne Göre Dağılımı

Tablo 15. Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin incelenen sektöre göre dağılımı

Sektörler	Sıklık	Oran
Eğitim	16	40
Kamu	10	25
Turizm	4	10
Sağlık	4	10
Finans	2	5
Lojistik	2	5
Gıda	1	2,5
Güvenlik	1	2,5
Toplam	40	100

31 adet tezde uygulama alanı olarak spesifik bir sektör seçilmeyip genel bir değerlendirme yapıldığı için bu tabloda değerlendirilmemiştir. Tablo-15 incelendiğinde; mevcut sektörler içerisinde eğitim sektörü %40 'lık oranıyla dikkat çekmektedir. Ardından % 25 'lik oranıyla kamu sektörü gelmektedir. Geri kalan sektörler arasında dengeli bir dağılım vardır.

Tablo 16. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin incelenen sektöre göre dağılımı

Sektör listesi	Sıklık	Oran
Eğitim	1	100
Toplam	1	100

Tablo-16 incelendiğinde kraliçe arı sendromu ile ilgili olan tek tezin eğitim sektöründe yazıldığı görülmektedir.

3.4.9. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Araştırma Türüne Dağılımı

Tablo 17. Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin araştırma türüne göre dağılımı

Araştırma Türü	Sıklık	Oran
Nitel	57	80.2
Nitel	10	14,0
Teorik	4	5.6
Toplam	71	100,0

Tablo-17 incelendiğinde ilgili tezlerde nicel araştırma türlerinin büyük bir çoğunlukta olduğu, bunu nitel araştırmaların takip ettiği ve en az teorik araştırmalara yer verildiği görülmektedir.

Tablo 18. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin araştırma türüne göre dağılımı

Araştırma Türü	Sıklık	Oran
Nitel	1	100
Toplam	1	100

Tablo 18 incelendiğinde ise kraliçe arı sendromu ile ilgili yapılan tek tezde nitel araştırma yönteminin seçildiği görülmektedir.

3.4.10. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Kullandıkları Ölçeklere Göre Dağılımı

Tablo 19. Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin kullandıkları ölçeklere göre dağılımı

Ölçek Listesi	Sıklık	Oran
Öztürk'ün ölçeği	1	1.4
Karaca'nın ölçeği	21	29.5
Örücü'nün ölçeği	2	2.8
Smith'in ölçeği	1	1.4
Irmak'ın ölçeği	1	1.4
Meyer'in ölçeği	6	8.4
Sezen'in ölçeği	2	2.8
Yazar kendi soru formunu oluşturmuştur.	37	52.1
Toplam	71	100,0

Tablo 19 incelendiğinde tezlerin büyük bir çoğunluğunda yazarlar kendi oluşturdukları soru formunu kullanmıştır. Başvurulan mevcut ölçekler içinde ise en çok Karaca'nın (2007) ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 20. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin veri toplanırken kullanılan ölçeğe göre dağılımı

Ölçek Listesi	Sıklık	Oran
Yazar kendi soru formunu oluşturmuştur	1	100
Toplam	1	100

Tablo-20 incelendiğinde tezde yazarın kendi soru formu üzerinden veri topladığı tespit edilmiştir.

3.4.11. Cam Tavan Sendromu ve Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili Tezlerin Veri Toplama Aracına Göre Dağılımı

Tablo 21. Cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin veri toplama aracına göre dağılımı

Veri Toplama Aracı	Sıklık	Oran
Anket	50	70.4
İkincil Data	9	12.6
Mülakat	12	16.9
Toplam	71	100,0

Tablo 21 incelendiğinde veri toplama araçları arasında anket yaklaşık %70 oran ile dikkat çekmektedir. Anketin ardından en çok kullanılan veri toplama aracı ise mülakattır. İkincil data veri toplama aracı ise son sırada gelmektedir

Tablo 22. Kraliçe arı sendromu ile ilgili tezlerin veri toplama aracına göre dağılımı

Veri Toplama Aracı	Sıklık	Oran
Mülakat	1	1
Toplam	1	100

Tablo 22 incelendiğinde kraliçe arı sendromu ile ilgili olarak yapılan tek çalışmada mülakat yönteminin veri toplama aracı kullanıldığı görülmüştür.

SONUÇ

Bu çalışmada kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar, cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromu bakımından incelenmiştir. Araştırmada bu kavramlara ilişkin olarak ulusal düzeyde yazılan tezleri tespit edebilmek için Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi'nde "cam tavan sendromu" ve "kraliçe arı sendromu" kavramları 2000-2021 yılları arasında taranarak 73 teze ulaşılmıştır. Ancak bunlardan bir tanesi erişime kapalı olduğu için 72 tez üzerinden inceleme yapılmıştır. 72 tez içerisinde 71 tanesi cam tavan sendromu ile ilgili iken yalnızca 1 tanesinin kraliçe arı sendromu ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu tezler yayın yılı, üniversite, enstitü, bölüm, lisansüstü seviyeleri, yazarların ve örneklem gruplarının cinsiyeti, çalışmanın yapıldığı sektör, araştırma türü, kullanılan ölçek ve veri toplama aracına göre incelenmiş ve sınıflandırılmıştır.

Tezlerin yayın yıllarına bakıldığında zaman cam tavan sendromu ve kraliçe arı sendromuna gösterilen ilgi ve önemin son 10 yılda oldukça arttığı tespit edilmiştir. Üniversiteler incelendiğinde cam tavan sendromu ile ilgili tezlerin en çok Bahçeşehir Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde yazıldığı tespit edilmiştir. Kraliçe arı sendromu ile alakalı olarak yazılan tek tezin Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nde olduğu görülmüştür. Konunun sosyal ve psikolojik temelleri olmasından ötürü en fazla Sosyal Bilimler Enstitüleri altındaki bölümlerde çalışıldığı görülmüştür. Bu bölümler arasında da ilk sırayı İşletme bölümü almaktadır. Tezlerin neredeyse tamamının yüksek lisans seviyesinde olduğu yalnızca iki adet doktora tezinin yazıldığı görülmektedir. Tezlerin yazarlarının büyük bir çoğunluğunun kadın olması, konunun kendi cinsiyetleri üzerinden tanımlanan konular olması ve kendilerinin karşılaştıkları sorunlar olması açısından beklenen bir sonuçtur. Tezlerin örneklem grubunun da çoğunlukla kadın olması ve sadece erkekler üzerinde çalışma yapılmamış olması, cam tavan sendromunun yalnızca kadınlara özgü engellerden oluştuğu varsayımıyla hareket edildiğini göstermektedir. Halbuki cam tavan sendromu iş yaşamında yalnızca kadınların terfi almaları önündeki görünmez engeller olmayıp tüm azınlıklar için geçerli bir durumdur. Sektörler açısından değerlendirme yapıldığında, cam tavan sendromu konusunda öne çıkan eğitim sektörü olmuştur ancak bazı tezlerde spesifik bir sektör seçilmemiş, genel bir sorun olarak ele alınıp bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Kraliçe arı sendromu açısından ise yazılan tek tezde eğitim sektörü seçilmiştir. Araştırma türleri incelendiğinde cam tavan sendromu ile ilgili olarak yazılan makalelerde nicel araştırma türünün ön planda olduğu, onu takiben nitel ve teorik araştırma türlerinin geldiği tespit edilmiştir. Nicel araştırma türlerinde örneklem sayısının yüksek olması daha fazla veri üzerinden değerlendirme yapma imkanı sağladığı için literatüre bu bakımdan katkısı olduğu söylenebilir. Kraliçe arı sendromu ile ilgili olarak yazılan tez de nitel araştırma türü ile yazılmıştır. Nitel araştırmaların ise

derinlemesine analiz imkanı sunması açısından literatüre katkısı olacağı söylenebilir. Veri toplama araçları incelendiğinde cam tavan sendromu açısından anket yöntemi en çok kullanılan veri toplama aracı olurken; kraliçe arı sendromuyla ilgili yazılan tezde mülakat yöntemi veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Sonuç genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de 2000-2021 yılları arasında yazılan tezlerde cam tavan sendromu kavramı ile ilgili doktora tez sayısının düşük olması tez yazma süresi ve akademik yeterlilik gözönüne alındığında konunun daha detaylı bir şekilde çalışılabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Sadece kadınlar ve karma (erkek ve kadınlardan oluşan) gruplar üzerinden çalışılıp, sadece erkekler üzerinde çalışılmamış olması konunun sadece kadınlar üzerinden çalışıldığını azınlıklar üzerinden değerlendirme yapılmadığını göstermektedir. Araştırmanın en çarpıcı sonucu ise cam tavan sendromunun boyutları arasında gösterilebilecek kraliçe arı sendromu ile ilgili 21 sene içerisinde sadece bir adet çalışmanın yapılmış olmasıdır. Gelecek çalışmalarda bu hususlara dikkat edilmesi literature katkı sağlanması açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Acet, Merve (2017) "Kariyer planlama ve geliştirme sürecine cam tavan sendromunun etkisi: Çalışan kadınlar üzerine bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, Ayşe (2019) "Okul yöneticisi olma sürecinde kadınların karşılaştığı cam tavan sendromu ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyıldız, Sümeyya (2021) "Cam tavan sendromu ve cam tavan konulu yayınların web of science veri tabanına dayalı bibliyometrik analizi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Zehra (2018) "Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: Cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayaz, Esra (2018) "Psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromuna etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydağ, Pınar (2012) "Turizm sektöründe cam tavan sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerine bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bahat, Özlem Koçtürk (2021) "İş yaşamında kadın olmak: Kadın yöneticilerin "Cam Tavan Sendromuna" ilişkin görüşlerinin incelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Baş, Ömer (2019) "Kadın sağlık çalışanlarının cam tavan sendromu algısı ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki; üniversite hastanesinde bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Başar, Rukiye Hilal (2018) "Temel benlik değerlendirmesi ve cam tavan sendromu ilişkisi: Kadın iş görenler üzerine görgül bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktar, Serap (2021) "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan kadın personelin üst düzey yöneticiliğe yükselmelerindeki cam tavan sendromu algılarının örgütsel bağlılığa olan etkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bilkay, Tuna Aybike (2017) "Çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algılarının iş motivasyonlarına etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı örneği", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozdoğan, Ayşe Cemre (2020) "Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisi ve bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükyaprak, Fatma (2015) "A sample from Central Organization of Ministry of National Education; one of the obstacles of career development of working women glass ceiling syndrome", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Candan, H., Oktay, E. ve Kaya, T.P. (2017). Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: Karaman ili kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 49, 67-87.
- Ceran, Tuğba (2018) "Gıda sektöründe cam tavan sendromu: Konya ili örneği", Yüksek Lisans Tezi, Konya, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, Ali (2012) "Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, Esra Nur (2018) "Kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan sendromunun tükenmişlik düzeylerine etkilerinin incelenmesi: Kamu sektörü ve özel sektör İstanbul il örneği", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Fatma (2017) "Kariyer ve diğer mesleklerde kadın istihdamı ve cam tavan sendromu belirlenmesine yönelik bir alan çalışması", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. ve Groot, K. (2011) Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen, *Psychological Science*, 22(10), 1243–1249.
- Doğan, İlknur (2014) "Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu üzerine bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, Nil Nihal (2017) "Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromunun incelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Muğla, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Düz, Hacer Ergül (2015) "Kadın maarif müfettişlerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dzholoev, Azamat (2018) "Cam-tavan sendromun ortaya çıkmasında rol belirsizliği ve örgütsel adaletin etkisi: Ulus kültürün şartlı değişken rolü", Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Er,O. ve Adıgüzel,O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik, RTEÜ Journal of Social Sciences,2, 163-175.
- Erot, Burcu (2016) "Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ersoy, Gizem (2019) "Devlet liselerindeki okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik algıları (İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi örneği)", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ezzedeen,S.R.,Budworth,M. veBaker,S.D. (2015). The Glass ceiling and executive careers: still an issue for pre-career women, *Journal of Career Development*, 42(5), 355-369. Doi: 10.1177/0894845314566943.
- Fındık, Eda (2016) "İş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gazioğlu, Aslı (2017) "Çalışan kadınların cam tavan sendromu ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin algılanmasına yönelik bir araştırma: Kocaeli sosyal güvenlik kurumu örneği", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gezer, Süleyman (2019) "Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gülbay, Melike (2012) "Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleç, Melike (2015) "Glass ceiling syndrome for woman employees and its effect on the organizational citizenship", Yüksek Lisans Tezi, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, Ebru (2019) "Cam tavan sendromunun Bursa'daki kadın serbest muhasebeci mali müşavir ve yeminli mali müşavirler üzerine etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Bursa, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halo, Lazgeen Mohammed (2015) "Cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi: Akademisyenler üzerinde uygulamalı bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Irmak, Reyhan (2010) "Cam tavan sendromu- bir hastane uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İmamoğlu, Dilek (2016) "Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaloğlu, Nur (2017) "Banka çalışanlarının cam tavan sendromuna ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İzmir, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kara, Burcu (2015) "Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen "cam tavan sendromuna ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karaca, Ayşe (2007) "Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, Merve (2018) "A comparative study of organizational culture and the glass ceiling syndrome among academics in Turkey and Finland", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaoğlu, Reyhan (2016) "Kariyer engellerinden cam tavan sendromunun kadın yöneticiler açısından incelenmesi ve bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirişçi, Gülseda (2018) "Eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, Yeşim (2016) "Sağlık çalışanlarının cam tavan sendromuna ilişkin algılarının incelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Samsun, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kurt, Seçil Güler (2017) "Bankacılık sektöründe kadın çalışanların kariyer sorunları ve cam tavan sendromu", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mayuk, Arife (2013) "Çalışma yaşamında kadın ve konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejiler: İstanbul örneği", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, Pınar (2019) "Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi", Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, Sezen Necla (2021) "Kadın çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin algıları ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Samsun, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Nakkazı, Tahiah (2021) "Kadın akademisyenlerin cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Uganda İslam Üniversitesi örneği", Yüksek Lisans Tezi, Konya, KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Orbay, İlkey (2018) "Ortaokul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öçalır, Münevver (2017) "Kurumsal iletişim açısından 'cam tavan sendromu': Orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşlerinin yönetim ve iç iletişim açısından değerlendirilmesine yönelik İstanbul özelinde nitel bir çalışma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Kılıç.R. ve Kılıç,T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerindeki engeller: Balıkesir il örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özden, Esra (2018) "Örgütsel adalet ile cam tavan sendromu ilişkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özenç, Müge Çakar (2019) "Erkek egemen işlerde çalışan kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları güçlükler açısından cam tavan sendromu ve iş motivasyonları: Havacılık ve güvenlik iş kollarında bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer Güner, Esra Selcan (2018) "Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve kariyer planlaması: İstanbul ili üzerine bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan,E. (2020). Cinsiyet dayalı mesleki ayrımcılık: Cam tavan ve kraliçe arı sendromu, *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 127-138. <https://doi.org/10.37991/sosdus.826813>.
- Öztürk, Aslı (2011) "Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özünlü, Dilek (2013) "Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pamuk, Müge Şule (2017) "Kadın çalışanların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma (Ankara örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Salkım, Duygu (2020) "Cam tavan sendromu ve tükenmişlik düzeyi ilişkisi: Kadınlar üzerine karma bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarioğlu, Zariye Banu (2018) "Cam tavan sendromu: Ölçek uyarlama çalışması ve demografik değişkenler açısından bir analiz", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sertkaya, Ömür (2012) "Spor yönetiminde cam tavan sendromu ve kariyer gelişimi", Doktora Tezi, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sobczak,A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*,9(1), doi: 10.14746/jgp.2018.9.005.

- Sönmez, Pınar Serap (2017) "Cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromu ile olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin sonuçları", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, Hilal (2017) "Cam tavan sendromuna yol açan faktörler ve çıkış yollarının incelenmesi: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Bilecik, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şerifoğlu, Gülzade (2017) "Çalışma hayatında kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlara gelişim temelli bir bakış: "Cam Tavan Sendromu" algısını aşmaya yönelik bir müdahale örneği", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanrısevdi, Filiz (2015) "Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu", Yüksek Lisans Tezi, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, Elgin Selin (2019) "Kadın iş görenlerde cam tavan sendromunun bilgi paylaşımına etkisi, kamu sektöründe bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunç,S. ve Özmen,A. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 2, 97-119.
- Üçyıldız, Umut Haydar (2017) "Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılamaları: Ege Bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Mersin, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaldız, Şevkiye (2019) "Cam tavan sendromu aşma stratejileri; Elektrik dağıtım firmasında bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yanmaz, Kader (2019) "Lojistik işletmelerinde cam tavan sendromu ve iş motivasyonu: Mersin ili örneği", Yüksek Lisans Tezi, Mersin, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yaşar, Jale (2019) "Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminlerine etkisini belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenici, Hülya (2018) "Yöneticilik sendromları ve cam tavan sendromunun örgütlerde uygulanmasına (İstanbul vakıf üniversiteleri kadın akademik personeline) yönelik bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Ergül (2020) "Cam tavan sendromu: Eğitim kurumlarında çalışanlara yönelik bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Ferhat (2018) "Kamu ve özel spor kurumlarında kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun analizi", Yüksek Lisans Tezi, Muğla, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, Serpil (2019) "Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan sendromu üzerine nitel bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

-
- Yılmaz, Tezcan (2013) "Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları İstanbul ili örneği", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, Sema (2020) "Çalışma yaşamında kadın çalışanların cam tavan sendromunun Türkiye örneği açısından incelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yolcu, Nursel (2021) "Cam tavan sendromunun örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine etkisi: Edirne ili örneği", Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeybek, İlayda (2018) "Sağlık kurumlarında yöneticilikte kadınlarda görülen cam tavan sendromu", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Externally peer-reviewed

The author(s) has/have no conflict of interest to declare

The author(s) declared that this study had received no financial support

