

KADIN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN ÖRGÜT VE KÜLTÜRÜNE KATKILARI

THE CONTRIBUTIONS OF FEMALE BOARD MEMBERS TO THE ORGANIZATION AND ITS CULTURE

Caner TEKİN

Batman Üniversitesi, Batman/Türkiye

caner.tekin@batman.edu.tr, 0000-0002-3106-5582, <https://orcid.org/0000-0002-3106-5582>

ÖZET

Bu araştırmada, kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüte ve örgüt kültürüne sundukları katkıların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay (case study) deseni benimsenmiş ve araştırmanın evrenini, bulunduğu ilin en büyük şirketler grubuna bağlı ana firma oluşturmuştur. Söz konusu firma, kurumsal yapısı ve yönetim pratiği bakımından araştırma amacına uygunluğu nedeniyle örnek olay olarak seçilmiştir. Veri toplama sürecinde, firmanın yönetim kurulunda görev yapan iki kadın ve iki erkek yönetim kurulu üyesi ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler nitel veri analizine tabi tutulmuş, öncelikle açık kodlama yapılarak anlamlı kodlar oluşturulmuştur. Ardından, kadın yönetim kurulu üyelerinin farklı zamanlarda gerçekleştirdikleri yaşam öyküsü anlatıları ile görüşme verileri karşılaştırılmış ve bu süreçte eksenli kodlama yoluyla kodlar arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu aşamada tematik bütünlük sağlanarak ilgili kategoriler oluşturulmuştur. Araştırma bulguları, kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüte katkılarının yalnızca yönetsel karar alma süreçleriyle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesinde de belirleyici bir rol üstlendiklerini göstermektedir. Özellikle şirketin kurucu etkisi altında şekillenen aile değerlerinin, kadın yönetim kurulu üyeleri için bir rehber niteliği taşıdığı; bu değerlerin, üyelerin sahip oldukları mesleki uzmanlıkla bütünleşerek örgütsel pratiklere yansıtıldığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda kadın yönetim kurulu üyelerinin, hem örgüt kültürünü içselleştirdikleri hem de benimsedikleri değerler aracılığıyla örgüt kültürünün sürekliliğine ve güçlenmesine anlamlı katkılar sundukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın yönetim kurulu üyeleri, Örgüt kültürü, Kurumsal yönetişim, Toplumsal cinsiyet, Nitel araştırma

ABSTRACT

This study aims to examine the contributions of female board members to organizations and organizational culture. Within this framework, a qualitative research approach was adopted, and the study was designed as a case study. The research focused on a large-scale organization with a corporate structure, selected as an appropriate case due to its managerial practices and relevance to the research objectives. To ensure confidentiality, all identifying institutional information was anonymized. Data were collected through face-to-face, in-depth interviews conducted with four members of the board of directors, including two female and two male members. The interview data were analyzed using qualitative data analysis techniques. Initially, open coding was applied to identify meaningful codes. Subsequently, the interview findings were compared with the life story narratives of the female board members obtained at different times, and axial coding was employed to establish relationships among the codes. Through this process, thematically coherent categories were developed. The findings reveal that the contributions of female board members extend beyond participation in managerial decision-making processes and play a

significant role in shaping organizational culture. In particular, it was observed that family values formed under the influence of the founding principles of the organization serve as a guiding framework for female board members. These values are integrated with their professional expertise and reflected in organizational practices. In this context, female board members not only internalize organizational culture but also make meaningful contributions to its continuity and reinforcement through the values they uphold.

Keywords: Female board members, Organizational culture, Corporate governance, Social Gender, Qualitative research

1.GİRİŞ

Küresel dünyada rekabetin giderek artması, işletmeleri yönetim kurullarını bu dinamik yapıya uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırmaya yöneltmektedir. Özellikle politik, ekonomik ve sosyo-kültürel koşullardaki dönüşümler, işletmelerin yönetim anlayışlarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin temel amaçları yalnızca kâr elde etmenin ötesine geçerek, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve kurumsal varlığın devamlılığını sağlamaya doğru evrilmektedir. Bu bağlamda aile işletmeleri, hem Türkiye’de hem de küresel ölçekte ekonomilere sağladıkları katma değer, istihdam ve süreklilik açısından giderek daha önemli bir konuma gelmiştir (Gómez-Mejía vd., 2007).

Türkiye’de yönetim kurullarının yapısında çeşitliliği teşvik etmeye yönelik yasal ve kurumsal düzenlemeler, özellikle son yıllarda daha görünür hâle gelmiştir. Yönetim kurulları, firmaların en üst düzey karar alma organlarını temsil etmekte (Vafaei vd., 2015) ve aynı zamanda şirketin hukuki temsil yetkisini üstlenmektedir (Dinç, 2016). Bu kapsamda yönetim kurulları; şirket stratejilerine yön verme, operasyonel ve finansal kararları onaylama ve paydaşları temsil etme gibi kritik sorumluluklara sahiptir. Yönetim kurulunun bu görevleri yerine getirirken benimsediği değerler, üyelerin bakış açıları ve temel amaçları doğrultusunda şekillenmekte; söz konusu unsurlar örgütün yapısı, kültürü ve performansı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Hillman vd., 2009).

Yönetim kurullarında çeşitlilik, özellikle cinsiyet temelli temsil bağlamında hem akademik literatürde hem de uygulamada giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çeşitliliğin, karar alma süreçlerine farklı bakış açıları kazandırarak kurumsal performansı ve yönetsel etkinliği artırdığına yönelik bulgular dikkat çekmektedir. McKinsey tarafından yayımlanan Diversity Matters ve devam raporlarında, kadın-erkek oranının daha dengeli olduğu kurumların finansal performanslarının sektör ortalamasının üzerinde gerçekleştiği ortaya konulmuştur (McKinsey & Company, 2020). Benzer şekilde, üst yönetim kademelerinde cinsiyet dengesizliğinde yaşanan azalışın, vergi ve faiz öncesi kâr üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir (YASED, 2016).

Uluslararası Yatırımcılar Derneği tarafından yayımlanan raporlara göre, kadınların üst yönetimde daha fazla temsil edilmesi yalnızca işletme performansını değil, aynı zamanda makroekonomik göstergeleri de olumlu yönde etkilemektedir. Dünya Ekonomik Forumu’nun tahminlerine göre kadınların işgücüne katılım oranındaki %1’lik artış, küresel gayrisafi yurt içi hasılaya yaklaşık 80 milyar dolarlık katkı sağlamaktadır (World Economic Forum, 2023). Bu doğrultuda, küresel ekonomik büyüklüğün önemli bir bölümünü oluşturan ülkelerin liderleri, kadın ve erkek arasındaki işgücüne katılım farkını azaltmaya yönelik somut hedefler belirlemiştir. Devletlerin bu süreçteki temel sorumluluğu, kadınların çalışma hayatına katılımını teşvik eden ve işgücünde kalıcılığını destekleyen politika ve uygulamaları hayata geçirmektir (United Nations, 2023).

Öte yandan, yönetim kurullarında çeşitliliğin artmasının firmaların özsermaye kârlılığı, aktif kârlılığı ve nakit akışı gibi finansal göstergeler üzerinde de olumlu etkiler yarattığı çeşitli ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur (Otluoğlu vd., 2016). Bu çerçevede, yönetim kurullarında cinsiyet temelli çeşitliliğin incelenmesi, yalnızca finansal performans açısından değil; örgütsel yapı, karar alma süreçleri ve örgüt kültürünün anlaşılması bakımından da önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 1. 2023’de BIST Yönetim Kurulları (YK)

Toplam YK Üye Sayısı	2,834
Şirket Sayısı	403
Kadın Üye Sayısı	496
Bağımsız Üye Sayısı	865
Kadın Üye Oranı	17.5%
Bağımsız Üye Oranı	30,5%
Ortalama YK Büyüklüğü	7.0

Kagider & TKYD (2023)

Tablo 1’de sunulan güncel veriler, Türkiye’de BIST’te işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsiline ilişkin önemli bir artış eğilimine işaret etmektedir. KAGİDER ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından yayımlanan 2023 yılı verilerine göre, BIST’e kayıtlı 403 şirketin yönetim kurullarında toplam 2.834 üye görev yapmakta olup, bunların 496’sı kadın yönetim kurulu üyesidir. Buna göre kadın yönetim kurulu üye oranı %17,5 seviyesine ulaşmıştır (KAGİDER & TKYD, 2023). Aynı dönemde bağımsız yönetim kurulu üye sayısının 865 olduğu ve bağımsız üye oranının %30,5 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ortalama yönetim kurulu büyüklüğü ise 7,0 üyedir (Bkz. Tablo 1).

Bu bulgular, kadınların yönetim kurullarındaki temsiline hâlen istenen düzeyde olmamakla birlikte, önceki yıllara kıyasla kademeli bir iyileşme gösterdiğini ortaya koymaktadır. Nitekim Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yayımlanan 2018 yılı verileri incelendiğinde, BIST’e kayıtlı şirket sayısının yine 403 olduğu, toplam yönetim kurulu üye sayısının 2.768 ve kadın yönetim kurulu üye sayısının 421 olduğu görülmektedir. Bu dönemde kadın yönetim kurulu üye oranı %15,2 olarak gerçekleşmiştir (Sabancı Üniversitesi, 2018). Dolayısıyla 2018-2023 yılları arasında kadın temsil oranında yaklaşık 2,3 puanlık bir artış yaşandığı söylenebilir.

2018 yılı verilerinde, kadın yönetim kurulu üyelerinin önemli bir kısmının icrada görev almayan ve bağımsız olmayan üyelerden oluştuğu; icracı kadın üye oranının ise oldukça sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir (Sabancı Üniversitesi, 2018). Güncel veriler, kadın temsiline niceliksel olarak arttığını göstermekle birlikte, kadınların yönetim kurullarındaki görev türleri ve karar alma süreçlerindeki etkinlik düzeylerinin hâlen tartışmaya açık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yönetim kurullarında cinsiyet temelli çeşitliliğin yalnızca sayısal artışla değil, niteliksel dönüşümle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede, Tablo 1’de sunulan 2023 yılı bulguları, Türkiye’de yönetim kurullarında kadın temsiline yönelik farkındalığın arttığını, ancak eşit ve dengeli bir temsil yapısına ulaşmak için daha kapsayıcı yönetim politikalarına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin artırılması, yalnızca kurumsal performans açısından değil; sürdürülebilir kalkınma, toplumsal cinsiyet eşitliği ve ekonomik

dayanıklılık açısından da stratejik bir öneme sahiptir (KAGİDER & TKYD, 2023; Sabancı Üniversitesi, 2018).

1.1. Kavramsal Çerçeve

Aile işletmelerinde örgüt kültürü ve aile değerleri ilişkisi, yönetim ve organizasyon yazınında uzun süredir tartışılan temel konular arasında yer almaktadır. Bu alandaki çalışmalar, özellikle aile işletmelerinin sahip oldukları özgün değerler sistemi ve kurucu etkisinin örgüt kültürünün şekillenmesindeki belirleyici rolüne odaklanmaktadır. Türkiye’de bu alana yönelik literatürün gelişiminde, Tamer Koçel editörlüğünde düzenlenen Aile İşletmeleri Kongreleri önemli bir yere sahiptir ve aile işletmelerine ilişkin çok sayıda ampirik ve kuramsal çalışmaya zemin hazırlamıştır. Bu kongrelerin ilkinde Yelkikalan ve Aydın (2004), birinci kuşak girişimcilerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemiş ve kurucu girişimcilerin değerleri, inançları ve yönetim anlayışlarının örgüt kültürünün oluşumunda belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, aynı kongre serisinin devamında Çağlar, Kendirli ve Çağırın (2006) tarafından yapılan çalışmada aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişki ele alınmış; işletme kültürünün şekillenmesinde işletme sahibinin ve ortakların etkisinin baskın olduğu, dolayısıyla aile kültürünün işletme kültürü üzerinde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

Aile değerlerinin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini ele alan çalışmalardan biri Birincioğlu ve Acuner (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Trabzon örnekleminde yürütülen bu araştırmada; dürüstlük, doğruluk, güven, girişimcilik, mücadelecilik, yenilikçilik, problem çözme yeteneği, iş ve müşteri odaklılık gibi değerlerin aile işletmelerinde ortak iş değerleri olarak benimsendiği ve bu değerlerin işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, aile değerlerinin yalnızca kültürel bir unsur değil, aynı zamanda stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Literatürde kadınların yönetim kurulu üyesi olarak örgüt kültürüne katkılarına odaklanan çalışmaların ise görece sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bazı çalışmalarda kadınların işletme yönetiminde bir sorun ya da risk unsuru olarak ele alındığı görülmektedir (Danes vd., 2005). Kadınların sahip oldukları farklı algısal yaklaşımlar, deneyimler ve bireysel nitelikler, örgütler içerisinde dayanışmayı artıran ve kolektif çalışmayı güçlendiren önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Yürütülen başka bir çalışmada, kadın yöneticilerin empati kurma, etkili iletişim geliştirme ve takım ruhu oluşturma konularında öne çıktıkları; bu özelliklerin örgüt iklimini olumlu yönde etkileyerek verimlilik ve etkinlik artışına katkı sağladığı belirtilmektedir. Özellikle kadınların uzlaştırıcı tutumları ve sosyal ilişkileri güçlendirme becerileri, farklı bakış açılarının bir araya gelmesini kolaylaştırmakta ve örgüt içinde iş birliğini destekleyen bir yapı oluşturmaktadır. Bu bağlamda kadınların yönetsel süreçlerde aktif rol almalarının, sadece bireysel başarı açısından değil, aynı zamanda örgütsel kültürün korunması ve geliştirilmesi açısından da önemli bir işlev üstlendiği ifade edilmektedir (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2020).

Yönetim kurulu çeşitliliği literatürü incelendiğinde, Erhardt, Werbel ve Shrader (2003) tarafından yürütülen çalışma önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu çalışmada yönetim kurulu çeşitliliği, gözlemlenebilen (yaş, cinsiyet, etnik köken gibi) ve gözlemlenemeyen (değerler, algılar, kişilik özellikleri gibi) çeşitlilik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Literatürdeki birçok çalışmanın ağırlıklı olarak gözlemlenebilen çeşitliliğe odaklandığı, gözlemlenemeyen çeşitliliğin ölçüm güçlüğü nedeniyle daha sınırlı biçimde incelendiği görülmektedir. Oysa aile işletmeleri bağlamında değerler, inançlar ve kültürel

normlar gibi gözlemlenemeyen unsurların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi son derece belirgindir.

Kadınların liderlik rolleri ve aile işletmelerindeki konumlarına ilişkin tartışmalar, akademik çalışmaların yanı sıra uygulama ve politika düzeyinde de gündeme gelmektedir. İstanbul Kültür Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi'nde yapılan değerlendirmelerde, muhafazakâr aile işletmelerinde kadınların lider olarak kabul edilmesinde yaşanan güçlükler ve “cam tavan” sendromu vurgulanmıştır (İstanbul Kültür Üniversitesi, 2019). Bu değerlendirmeler, aile işletmelerinde kadınların yönetim kurullarında temsil edilmesinin yalnızca sayısal bir mesele olmadığını; aynı zamanda kültürel kalıplar, toplumsal cinsiyet rolleri ve değerler sistemiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede mevcut literatür, aile işletmelerinde örgüt kültürü ve aile değerlerinin önemini güçlü biçimde ortaya koymakla birlikte, kadın yönetim kurulu üyelerinin bu değerlerin taşınması, dönüştürülmesi ve örgüt kültürüne entegre edilmesi sürecindeki rollerini bütüncül biçimde ele alan çalışmaların sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve kadın yönetim kurulu üyelerinin aile işletmelerinde örgüt kültürü üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

1.2. Aile İşletmeleri, Örgüt Kültürü ve Aile Değerleri

Son yıllarda örgütler üzerine yapılan çalışmalarda, her örgütü başarılı kılan ve onu diğer örgütlerden ayıran örgüte özgü kimlik özellikleri ile paylaşılan değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin sahip olduğu kültürün örgütsel kimliğin oluşumunda belirleyici bir role sahip olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü; yöneticiler ve çalışanların tutum ve davranışlarını, paylaştıkları duygu, inanç ve değerleri, çalışma biçimlerini, uygulanan yönetsel politikaları, stratejileri, örgüt içindeki roller ile kullanılan sembollerini kapsayan çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Örgütte yer alan bireylerin bu öğeleri benimsemesi ve içselleştirmesiyle oluşan bütüncül yapı, örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Berberoğlu, 1991).

Örgüt kültürünün temel bileşenlerinden biri olan değerler, örgütsel başarının sağlanmasında, davranış standartlarının oluşturulmasında ve çalışanların örgüt içinde bir arada tutulmasında önemli bir işlev üstlenmektedir. Değerler, örgüt açısından “olması gerekeni” temsil etmekte; doğru ile yanlışın, iyi ile kötü olanın sınırlarını çizmektedir. Bu kapsamda doğruluk, dürüstlük, saygınlık ve başarı gibi değerler, örgüte olan bağlılığı güçlendirmekte ve yönetim kalitesini artırmaktadır (Bakan vd., 2004; Köse vd., 2001). Aynı zamanda değerler, örgüt içinde karşılaşılan sorunların çözümünde yol gösterici bir işlev görmek ve kültürün görünmeyen, içsel boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri paylaşılan inançlar ve değerlerdir.

Aile işletmeleri söz konusu olduğunda, örgüt kültürü ve değerler sistemi çok daha belirgin ve güçlü bir yapı sergilemektedir. Aile işletmelerinin uzun yıllara dayanan geçmişleri, bu işletmelerin temel başarı unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Aile işletmeleri ile aile dışı işletmeler arasında yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, aile işletmelerinin çoğu zaman daha güçlü bir kültürel yapıya ve daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Hofstede'nin örgüt kültürü yaklaşımı çerçevesinde ele alındığında, bu başarı unsurlarının aile işletmelerinde daha yoğun biçimde olduğu ve çalışanlar tarafından gönüllü olarak benimsendiği ifade edilmektedir (Hofstede, 1980; Denison vd., 2004).

Aile değerleri, büyük ölçüde içinde bulunulan toplumun kültürel yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Bireyin yaşadığı toplumun kültürü; etik standartları, davranış kalıplarını, değerleri, inançları ve normları belirleyerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde

etkide bulunmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde örgüt kültürü, yalnızca kurumsal bir yapıdan ibaret olmayıp, toplumsal değerlerin ve aileye özgü normların örgütsel yaşama yansımaları olarak ortaya çıkmaktadır.

Yelkikalan ve Aydın'a (2004) göre aile işletmelerini başarıya taşıyan örgüt kültürünün oluşumunda değerler, semboller, tutumlar, felsefe ve normlar temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Değerler, bir sosyal grubun veya toplumun varlığını ve sürekliliğini sağlamak amacıyla üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli kabul edilen temel ahlaki ilke ve inançları ifade etmektedir. Bu değerler, yöneticiler ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu belirlemek; örgütsel davranışların yönünü tayin etmektedir.

Semboller ise örgüt için anlam taşıyan ve örgüt kültürünün dışa yansıyan göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. Sözcükler, şekiller, giysiler, ritüeller ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren unsurlar sembolik anlamlar taşımakta ve örgütsel aidiyeti pekiştirmektedir. Tutumlar, bireylerin yaşam boyu edindikleri deneyimler sonucunda oluşan ve davranış biçimlerini yönlendiren düzenli eğilimlerdir. Bu tutumlar, bireyin yetiştirme tarzı ve sosyal çevresiyle yakından ilişkilidir.

Örgütsel felsefe, işletme içerisinde çalışanlara ve müşterilere nasıl davranılacağına ilişkin temel politikaları ifade ederken; ilke ve normlar, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve davranışları yönlendiren standartlar olarak örgüt kültürünü kurumsallaştırmaktadır. İnançlar ise bireylerin iç dünyalarına ilişkin algı ve tanımlamaları yansıtan, süreklilik gösteren duygusal yapılar olarak örgütsel davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu unsurların bir araya gelmesiyle oluşan örgüt kültürü, özellikle aile işletmelerinde güçlü bir bağlayıcı unsur hâline gelmekte ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında kritik bir rol üstlenmektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüte ve örgüt kültürüne sundukları katkıların ortaya konulmasıdır. Çalışma, kadın yönetim kurulu üyelerinin yalnızca yönetsel karar alma süreçlerindeki rollerini değil; aynı zamanda örgütsel değerlerin oluşumu, sürdürülmesi ve kültürel aktarım üzerindeki etkilerini de incelemeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda araştırma, aile işletmesi niteliği taşıyan, kurumsal yapıya sahip ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletme grubu üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında incelenen işletme grubu, köklü geçmişi, çok sektörlü faaliyetleri ve yönetim kurulunda kadın üyelerin aktif biçimde yer alması nedeniyle örnek olay olarak seçilmiştir. İncelenen yapı, ikinci kuşak aile üyelerinin yönetimde yer aldığı, aile değerlerinin kurumsal yönetim anlayışıyla bütünleştiği bir örgütlenme modeline sahiptir. Bu yönüyle işletme, aile işletmelerinde örgüt kültürü, değer aktarımı ve toplumsal cinsiyet temsili ilişkisini analiz etmeye elverişli bir araştırma alanı sunmaktadır.

İşletme grubu; inşaat, enerji, sanayi, altyapı hizmetleri ve hizmet sektörleri başta olmak üzere farklı alanlarda faaliyet göstermekte; özellikle yenilenebilir enerji yatırımlarıyla sürdürülebilirlik odaklı bir büyüme stratejisi izlemektedir. Faaliyetlerinin çeşitliliği ve kurumsal ölçeği, örgüt kültürünün farklı disiplinler ve iş yapma biçimleri arasında nasıl şekillendiğini analiz etmeye olanak tanımaktadır. Ayrıca işletme bünyesinde yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetleri ve eğitim odaklı girişimler, aile değerlerinin örgütsel pratiklere yansımaları açısından dikkat çekici bir bağlam oluşturmaktadır. Bu çerçevede araştırma, kadın yönetim kurulu üyelerinin aile değerlerini nasıl taşıdığı, bu değerlerin örgüt kültürüne nasıl entegre edildiği ve söz konusu sürecin örgütsel kimlik üzerindeki etkilerinin nasıl şekillendiği

sorularına yanıt aramaktadır. Çalışmanın bulgularının, aile işletmelerinde yönetim, örgüt kültürü ve toplumsal cinsiyet temsiline ilişkin literatüre katkı sunması beklenmektedir.

1.3.1. Misyon

İncelenen işletme grubunun misyonu; faaliyet gösterilen alanlarda etik ilkelere, ahlaki değerlere ve disiplin anlayışına bağlı kalarak çağdaş yönetim teknikleri ve teknolojik gelişmelerden yararlanmak, ulusal ve uluslararası ölçekte verimli ve sürdürülebilir işletmeler yaratmaktır. Bu misyon, kurumsal başarıyı yalnızca ekonomik performansla sınırlamamakta; uzun vadeli değer yaratma ve sorumlu yönetim anlayışını da içermektedir.

1.3.2. Vizyon

İşletmenin vizyonu; üretilen ürünler, sunulan hizmetler ve gerçekleştirilen yatırımlar aracılığıyla toplumsal refahın artırılmasına katkıda bulunmak ve faaliyet gösterilen alanlarda öncü bir konuma ulaşmaktır. Bu vizyon, ekonomik büyüme ile toplumsal faydayı birlikte ele alan bir yaklaşımı yansıtmakta; sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk ilkeleriyle bütünleşmektedir.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüte ve örgüt kültürüne katkılarını derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay (case study) deseni benimsenmiştir. Örnek olay incelemesi, belirli bir birey, grup, kurum ya da örgütün kendi bağlamı içerisinde ayrıntılı biçimde ele alınmasını ve söz konusu olgunun çevresiyle olan ilişkilerinin bütüncül olarak anlaşılmasını amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2005). Bu yöntem, bir ya da birden fazla olgunun derinlemesine incelenmesine olanak tanınması nedeniyle özellikle örgütsel ve yönetsel çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Yin, 2002; Şimşek & Yıldırım, 2013).

Araştırmada örnek olay desenin tercih edilmesinin temel nedeni, aile işletmesi niteliği taşıyan, kurumsal yapıya sahip ve yönetim kurulunda kadın üyelerin aktif biçimde yer aldığı büyük ölçekli bir işletme grubunun incelenmesidir. İncelenen işletme, çok sektörlü faaliyetleri, köklü geçmişi ve yönetim kurulunda kadın temsiline bulunması nedeniyle araştırma amacına uygun bir örnek olay olarak değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında işletmenin adı, faaliyet gösterdiği coğrafi alan ve diğer tanımlayıcı unsurlar etik ilkeler doğrultusunda anonimleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme soruları, araştırmanın amacı ve literatür doğrultusunda önceden hazırlanmış; veri toplama süreci öncesinde katılımcılara çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmeler, işletmenin merkez ofisinde yüz yüze gerçekleştirilmiş ve derinlemesine veri elde edilmesi hedeflenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve değerlendirmelerini kendi ifadeleriyle aktarmalarına olanak tanınması bakımından tercih edilmiştir (Şimşek & Yıldırım, 2013).

Elde edilen görüşme verileri, örnek olay incelemesinde sıklıkla kullanılan veri kaynaklarından biri olan yaşam öyküsü anlatıları ile birlikte analiz edilmiştir. Bu kapsamda, kadın yönetim kurulu üyelerinden birinin daha önce katıldığı bir akademik/mesleki etkinlikte paylaştığı yaşam öyküsü anlatımı da ikincil veri kaynağı olarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Yaşam öyküsünde öne çıkan bazı ifadeler belirlenmiş ve bu ifadeler diğer kadın yönetim

kurulu üyesine yöneltilerek görüşleri alınmıştır. Bu değerlendirme sürecinde, söz konusu ifadelerin ne ölçüde paylaşıldığını anlamak amacıyla 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Veri analiz sürecinde öncelikle görüşme kayıtları yazıya dökülmüş ve içerik analizi uygulanmıştır. İlk aşamada açık kodlama yapılarak anlamlı ifadeler belirlenmiş; ardından görüşme verileri ile yaşam öyküsü anlatıları karşılaştırılarak eksenli kodlama sürecine geçilmiştir. Bu aşamada kodlar arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş ve tematik bütünlük sağlanarak kategoriler oluşturulmuştur. Görüşme soruları kadın ve erkek yönetim kurulu üyeleri için ayrı ayrı hazırlanmış; böylece cinsiyet temelli algı ve deneyimlerin karşılaştırılmasına olanak tanınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu, işletmenin yönetim kurulunda yer alan dört üye oluşturmaktadır. Bu kapsamda iki kadın ve iki erkek yönetim kurulu üyesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcılar, etik ilkeler gereği kodlanarak tanımlanmıştır. Kadın katılımcılar K1 ve K2, erkek katılımcılar ise E1 ve E2 kodlarıyla ifade edilmiştir. Erkek katılımcıların seçiminde, biri en yüksek paya sahip yönetim kurulu üyesi, diğeri ise karar alma süreçlerinde etkili olduğu değerlendirilen en kıdemli üye olacak şekilde amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Kadın katılımcıların tamamı araştırma kapsamına dâhil edilerek, yönetim kurulu içindeki kadın temsiline ilişkin bütüncül bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

1.5. Bulgu ve Tartışma

Araştırmanın amacı kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüt kültürüne katkılarını bulmak olarak belirlenmiştir. Bu amaçla bir Anadolu şehrinde kurulan ve merkezi Ankara’da bulunan büyük bir şirketler grubu seçilmiştir. Şirketin pek çok ilde bulunan fabrikaları ve bu fabrikaların her birinin içinde kendi yönetim kurulları bulunmaktadır. Ancak bu şebeke tipi organizasyonun ana şebekesinde iki kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Birinci aşamada K1 ve K2’ye ait verilen konferansa ait bulgular; ikinci aşamada ise K1, K2 ve E1, E2 ile yapılan görüşmeler ait bulgular verilecektir.

1.5.1. Verilen Konferansa Ait Bulgular

Bir ilde bulunan bir okula konferans vermek ve kendi yaşam öyküsünü anlatmak için davet edilen K1’e ait konuşmalar kaydedilerek kodlanmıştır. Bu kodlama sonucunda aşağıdaki kodlara ulaşılmıştır.

Tablo 2. K1’e ait Konuşmanın Kodları

• Kurucuya bağlılık	• Azim (3)	• Üretime önem verme
• Hizmet etme	• Hedefe odaklanma (2)	• Vizyon sahibi olma
• Hayata dokunma	• Bedel ödeme	• Sosyal olaylara karşı tutum
• Kişisel amaç (4)	• Dini inanç (2)	• Güven
• İmkansızlık (2)	• Kendine odaklan	

Yaşantısı konusunda bilgi verdiği konuşmada K1 yıl içinde kaybetmiş olduğu merhum babasının şirket değerlerinden söz etmektedir. Yaptıkları tüm işlerde hizmet etmeyi önemseydiğini ve bu şekilde insanların hayatlarına dokunabildiklerini belirtmektedir. Hayatın içinde kişisel amaçların öneminden ve bu amaçların gerçekleştirilmesindeki zorlukları “bedel

ödeme” olarak tanımlayan, K1 yaşadığı imkânsızlıkları anlatırken kendisini etkileyen en önemli romanın Monte Cristo Kontu olduğunu söylemiştir. Roman incelediğinde başkarakter Dantes’in hayata tutunan, hedefine odaklanan ve kendini motive eden bir karakter olduğu görülmektedir. Hayatı amacının hiçbir zaman lüks içinde yaşam olmadığını dile getiren K1, “...gerçek amacınız varsa kimse umurunuzda olmuyor...” “...neden insanlara faydalı bir iş yapmayayım...” diyerek kişisel amacın önemini vurgulamaktadır. Konuşma incelendiğinde aslında kişisel amacının insanlara hizmet etme, onların hayatlarına dokunma gibi özellikleri bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilme aşamasında kişinin kendisine odaklanmasından söz etmektedir. Tüm bunları dini inançla birleştiren K1 işletme değerlerine yaptığınız katkı nedir diye araştırmacı tarafından konferans esnasında sorulan soruya cevaben şöyle demiştir:

“Zaten yaratıcıya inanıyoruz o bizden iyi bir kul olmamız istiyor. Allah’ın rızası neredir diye düşünün. Bana diyorlar sen niye bu kadar yoruluyorsun. Ama ben diyorum Allah’ın verdiği bir emanet bu ve rahmetli babam yoksulları seçin demişti. Kredi Yurtlar Kurumu (KYK) müfettişleri gelip burs konusunda böyle titiz ve detaycı davrandığımız için bize teşekkür etti. Bu hassasiyet Allah’tan geliyor. Allah benim bakmamı istiyor. İnsanların faydasına yaptığım her şey doğrudur. Bunlara çok dikkat ediyorum.. İş hayatında ise inşallah hepiniz içinde olursunuz. Öyle pazartesi başlayacağım diye bir şey yok. Hayatta amaçlarınız değerlerinizi belirler. Her türlü sıkıntı yaşayacaksınız. Ortalama hayatta da bu böyle. Çalışıp sabırlı olmalısınız. Rakipleriniz o kadar ciddi çalışıyor ki yan gelip yatarak bir yere varamazsınız. Çalışana ve üretene Allah verir. Uhud savaşında müslümanlar savaşı kaybediyorlar. Neden Allah savaşı kaybettirdi. O sırada ayet geliyor ve diyor ki Mekkeliler çok çalıştılar. Yasa asla değişmez iyi müslümanda olsa fark etmez”

Katılımcı burada değerleri belirleyen faktörlerin kişisel amaçlar tarafından oluşturulduğunu ifade etmektedir. Azimli çalışmanın ve kendine güvenmenin temelinde de bunların belirleyici olduğu ima edilmektedir.

230

K1 tarafından yapılan konuşmanın K2 tarafından gerçekleştirilmesinin mümkün olmaması nedeniyle bu konuşmada bazı cümleler kodlanarak K2’nin bu kodlara şu yanıtlardan birisi verilmesi istenmiştir: “1) Hiç Katılmıyorum ben olsam bunu söylemezdim”, “2) Katılmıyorum, değiştirerek belki söyleyebilirim”, “3) Bu konu hakkında bir fikrim yok” “4) Katılıyorum, konuyla ilgili fikirlerim var”, “5) Tamamen katılıyorum ben olsaydım aynı şeyi söylerdim.” K1 tarafından yapılan konuşmanın kodlanan ifadeleri 26 adet olup 23’üne (%88) “5-Tamamen katılıyorum ben olsaydım aynı şeyi söylerdim” cevabını vermiştir. Yalnızca aşağıdaki ifadelere katılmayan K2 ev hanımlığı ile ilgili fikrinin olmadığını, okuduğu için yaşadığı şehrin kendisine bir olumsuz yönünün olmadığını ve üretimle başlama ifadesinin ardından “...güne sporla başlayın...” ifadesinin kendisine zaman kısıtı nedeniyle uymadığını ifade etmektedir.

1.5.2. Görüşmelere İlişkin Bulgular

Yarı yapılandırılmış görüşme formları erkek ve kadınlara ayrı ayrı sorularak verilen yanıtlar cümleler halinde kodlanmıştır. Erkek yönetim kurulu üyelerin 20 kadın yönetim kurulu üyelerine 19 soru sorulmuştur. Bu sorulardan 4 tanesi katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin olup kadınların sorularından bir tanesi cinsiyet ayrımcılığı algısı oluşturabilme kaygısı nedeniyle çıkarılmıştır.

Görüşmelere ilişkin olarak katılımcılara sorulan ilk soruda işletmelerinin temel değerleri ve amaçları sorulmuştur. Bu soruya cevap veren yanıtlayıcılar amaçları bakımından “kar elde etme, varlığını sürdürme”den bahsederken değerler bakımından şu özellikler ön

plana çıkmaktadır (Bkz. Tablo 4): Allah inancı, adalet, saygı, sevgi, vefa adalet, eşitlik, dürüstlük, çalışkanlık, dostluk, akrabalık saygılı olma, etik davranış, çevreye saygı işçi hakları, evrensel adalet normu, demokrasi.

Görüşme sorularının ikincisinde aile değerleri sorgulanmıştır. Bu noktada E1 belirli bir aile değerlerinin olmadığını dile getirmesine karşın E2 geleneklerinin aile değerleri olduğunu dile getirmiştir. Kadın katılımcılardan K1 aile içinde görülen ahlak, terbiye, eğitim gibi değerlerin işletme performansına yansıdığını dile getirmiştir. K2 ise işletme değerleriyle aile değerlerini bir tutarak, dürüstlük, doğruluk ahlaklı olma, sevgi saygı Allah inancı ve adalet gibi değerlerin işletme değerlerini etkilediğini dile getirmiştir.

Yönetim kurulundaki kadınların kararlara katılımlarının sorulduğu bir diğer soruda hem erkek hem kadın katılımcılar emek verilen, uzman olunan alanda kararlara katılımlarının gerçekleştiğini ancak kararların gerektiğinde hız ilkesi nedeniyle bir kişi tarafından bile alınabildiğini dile getirmektedir. Uzmanlık alanında görev yapma sadece kadınlar değil erkekler tarafından da yerine getirilen görevleri kapsadığı ifade edilmiştir (E1).

Yakın zamanda yitirilen kurucunun yönetim kurulunda kadınların bulunmasına bakış açısı sorulduğunda her dört kardeş de babalarının bu duruma pozitif yaklaştığını dile getirmiştir. Ayrıca bu kurulda veya işletme içinde yer almaları konusunda destek olduğunu ifade etmişlerdir. Erkek katılımcılar kadınların yönetim kurulunda bulunmaları fikrinin kendiliğinden geliştiğini herhangi bir özel neden olmadığını ifade etmelerine karşın kadın yöneticiler bunda babalarının ve ağabeylerinin etkili olduğunu ifade etmektedir.

Bir diğer görüşme sorusunda “Kadınların iş hayatında olmaları ile ilgili ön yargıların olduğu bir yerde büyüdünüz ve şirketiniz orada büyüdü? Bu konu hakkındaki fikirleriniz nelerdir?” sorulmuş ve erkek yanıtlayıcılar kadınların iş hayatında bulunmalarını önemsediklerini, artık zamanın değiştiğini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler ise okuyup şirkete değişik alanlarda katkıda bulunduklarını, böylece ön yargıyı kırmaya çalıştıklarını ifade etmektedir.

“Yönetim kurulundaki kadınların şirketinizde “dokundu ve değiştirdi” diyebildiğiniz bir olay yaşadınız mı?” sorusuna erkek yanıtlayıcılar bir cevap bulamayıp “iddialı bir soru”, “bilmiyorum” diye geçirtmişlerdir. Kadın yöneticilerden K1, K2’nin finans alanında çalıştığını ve iş süreçlerinde ciddi başarılar sağladığını dile getirmekte; K1 ise K2’nin personel yönetimi ve vakıf konularında insanların hayatına dokunduğunu ifade etmektedir.

Yönetim kurulunda erkek kadın arasında bir eşitliğin olup olmadığının sorulduğu bir diğer soruda erkek katılımcılar bu konuda herhangi bir eşitsizliğin olmadığını, bir kadının yönetim kurulu başkanı olabileceğini ifade etmişlerdir. Kadınlar ise yine eşitlik olduğunu dile getirmiştir. Yalnız tüm katılımcılar “ama” demiştir. E1 “evet eşitiz ama yönetim kuruluna başkanlık edebilir ama tanıdığım bir firmada kadın başkan başarısız”; E2 “eşitiz ama aile içinde hiyerarşi yaş ile mümkün”; K1 “evet eşitiz ama erkeklerin daha başarılı olduğu işler var”; K2 “evet eşitiz ama onların daha uzman olduğu alanlar var”.

“Yönetim kurulundaki kadınların yeterli yetkinliğe sahip olduklarını düşünüyor musunuz?” (Aldığınız eğitim yönetim kurulundaki pozisyonunuzu etkiliyor mu? Ona uygun roller içinde çalışabiliyor musunuz?) sorusuna katılımcıların tamamı “evet çalışmaktadır. Biri hukuk mezunu hukuk işlerine bakmakta diğeri işletme mezunu, finans işlerine bakmakta” cevaplarını vermiştir.

İşletmeyi ilgilendiren kararların nasıl alındığının sorulduğu soruya yanıt olarak E1 “doğaçlama geliyor, sohbet içinde alınıyor, çok önemli karar ise ortak alınıyor” derken E2 “önemli kararları herkesle ortak alıyoruz” demiştir. Kadınlar ise “kararlar spesifik ise kime bağlıysa o alır, ama herkesle ilgiliyse herkes karar alır” şeklinde ifade etmiştir.

“Sizce yönetim kurulunuzda kadınlar olmasaydı nasıl bir farklılık olurdu?” sorusuna dört katılımcının üçü “bilmiyorum” şeklinde cevap vermiştir. E1 “herhangi bir fark olmazdı” derken K2 “Kadınlar olarak bizim katkılarımız var olmazsak eksiklik olurdu bence” demiştir.

Kadınların işletme değerlerine katkısının öğrenilmek istendiği bir görüşme sorusunda E1 “Fikirlerimiz genelde aynı. Bizim değerlerimize uygun hareket ediyorlar.”; E2 “Bizim değerlerimiz ile onların değerleri aynı”; K1 “Dürüstlük, adalet, sevgi, saygı, Allah rızasını gözetme, duyarlılık, yardımseverlik vb. konularda kadınların katkıda bulunduklarını düşünüyorum”; K2 “Babamın bize kattıklarının işletme değerlerine kattığımızı düşünüyorum” diye cevap vermiştir.

İşletme performansı ve kadın olmasının arasındaki ilişkinin olup olmadığının öğrenilmeye çalışıldığı bir soruda tüm katılımcılar özellikle kendi uzmanlık alanları bakımından kadınların katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. E1 bu konuda demokrasinin önemini vurgulamış, işletmelerinin demokratik olduğunu dile getirmiştir.

Erkek katılımcılarla görüşme yaparken görüşme yönteminin doğası gereği şu soru ortaya çıkmıştır: “Sizce kadınlar neden burada çalışmaktadır” bu soruya katılımcılar “Karşılıklı iyi niyete bağlı. Bence kendi amaçları ve gelecekleri var birinci sebep bu. İkinci sebep bağlılık var bizde aile bağları güçlü. Bu nedenle ilişkiler önemli. Üçüncüsü ise vefa ve sadakat şirketi babam kurdu devam etsin var onlarda da” şeklinde benzer cevaplar vermiştir.

Şekil 1. Oluşturulan Kategoriler



Araştırmada kodlama kullanılarak, kodlar Tablo 3'e aktarılmıştır. Tablodaki kodlara bakıldığında “katkıda bulunma, baba, aile değerleri, adalet, dürüstlük Allah inancı, saygı, ahlak, sevgi, doğruluk” kavramların en sık tekrar ettiği görülmektedir. Oluşturulan bu kodlama tablosu daha sonra Şekil 1'deki temalara ayrılmıştır. Kategoriler kurucu etkisi, aile değerleri, kişisel amaçlar, kadın yönetim kurulu üyeleri ve şirket faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Kategoriler birbirini karşılıklı olarak etkileme gücüne sahiptir.

Tablo 3. Görüşme Kodları

Kodlar	f(K)	f(E)	f(toplam)
Katkıda Bulunma Hizmet Etme	13	4	17

Baba	7	6	13
Aile Değerleri	7	4	11
Adalet	4	4	8
Dürüstlük	5	2	7
Allah İnancı	5	1	6
Saygi	4	2	6
Ahlak	3	2	5
Sevgi	4	1	5
Doğruluk	2	1	3
Vefa	1	1	2
Aile Terbiyesi	1	1	2
Demokrasi		1	1
Toplamlar	56	30	86

1.6. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüte ve örgüt kültürüne sundukları katkıların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda aile işletmesi niteliği taşıyan, kurumsal yapıya sahip ve yönetim kurulunda kadın üyelerin aktif olarak yer aldığı büyük ölçekli bir işletme örnek olay olarak ele alınmıştır. Erkek ve kadın yönetim kurulu üyeleriyle gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler ile kadın yönetim kurulu üyelerine ait yaşam öyküsü anlatıları birlikte analiz edilerek nitel veri analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulguları, kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüte katkılarının yalnızca yönetsel ve teknik kararlarla sınırlı kalmadığını; aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesi, korunması ve kuşaklar arası aktarımında belirleyici bir rol üstlendiklerini göstermektedir. Görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan kodlama tablosunda “katkıda bulunma”, “aile değerleri”, “adalet”, “dürüstlük”, “saygı”, “ahlak”, “sevgi” ve “doğruluk” gibi kavramların en sık tekrar eden ifadeler olduğu görülmektedir. Bu bulgular, örgüt kültürünün temelini oluşturan değerler sisteminin kadın yönetim kurulu üyeleri aracılığıyla güçlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Kodlama süreci sonucunda elde edilen temalar; kurucu etkisi, aile değerleri, kişisel amaçlar, kadın yönetim kurulu üyelerinin rolleri ve şirket faaliyetleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu temaların birbirini karşılıklı olarak etkilediği ve örgütsel yapının bütüncül bir kültürel çerçeve içerisinde şekillendiği görülmektedir. Özellikle kurucu figürün değerlerinin, kadın yönetim kurulu üyeleri tarafından içselleştirildiği ve bu değerlerin örgütsel pratiklere yansıtıldığı bulgusu dikkat çekicidir. Bu durum, aile işletmelerinde kurucu etkisinin kültürel süreklilik açısından taşıdığı önemi vurgulayan önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Yelkikalan & Aydın, 2004; Denison vd., 2004).

Araştırmada erkek katılımcıların ifadeleri de kadınların örgüt kültürüne katkılarını destekler niteliktedir. Erkek katılımcılar, kadın yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanları doğrultusunda işletmeye katkı sunduklarını, demokratik karar alma süreçlerini güçlendirdiklerini ve aile bağlarının korunmasında önemli roller üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgular, yönetim kurulu çeşitliliğinin yalnızca niceliksel değil; niteliksel bir değer yarattığını ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Erhardt vd., 2003; Vafaei vd., 2015).

Kadın yönetim kurulu üyelerinin aile içi uzlaştırıcı rolleri, bağlılık ve vefa kavramlarını örgütsel yapıya taşıma biçimleri, örgüt kültürünün sürekliliğini sağlayan önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Kadınların, aile işletmesinde rekabetten ziyade iş birliğini önceleyen yaklaşımları ve kuşaklar arası geçişte dengeleyici roller üstlenmeleri, literatürde

vurgulanan “gözlemlenemeyen çeşitlilik” boyutunun somut bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Erhardt vd., 2003). Bu yönüyle araştırma, yönetim kurulu çeşitliliğinin kültürel boyutuna dair önemli bir katkı sunmaktadır.

Elde edilen bulgular, kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüt kültürüne katkılarının aile değerleriyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda adalet, etik, demokratik yönetim anlayışı ve sosyal sorumluluk gibi çağdaş yönetim ilkelerinin örgüt içinde benimsenmesine de katkı sağladığını göstermektedir. Bu durum, kadınların yönetim kurullarında yer almasının işletmelerin yalnızca finansal performansını değil, kurumsal sürdürülebilirliğini ve kültürel dayanıklılığını da güçlendirdiğine işaret etmektedir (Otluoğlu vd., 2016; YASED, 2016).

Sonuç olarak bu araştırma, aile işletmelerinde kadın yönetim kurulu üyelerinin örgüt kültürünün taşıyıcısı ve dönüştürücüsü olarak kritik bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Kadın yönetim kurulu üyeleri, sahip oldukları aile değerlerini ve kişisel uzmanlıklarını örgütsel pratiklerle bütünleştirerek, hem kültürel sürekliliği sağlamakta hem de örgütün değişen çevresel koşullara uyum kapasitesini artırmaktadır. Bu yönüyle çalışma, aile işletmeleri, örgüt kültürü ve toplumsal cinsiyet temsili literatürüne niteliksel ve bağlamsal bir katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. Ç. (2004). Örgüt kültürü: Teorik ve uygulamalı bir yaklaşım. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 19-44.
- Berberoğlu, G. (1991). *Örgüt kültürü ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Birincioğlu, N., & Acuner, Ş. A. (2014). Aile değerlerinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi. *İktisat İşletme ve Finans*, 29(340), 493-514.
- Çağlar, İ., Kendirli, S., & Çağırın, M. (2006). Aile kültürü ve işletme kültürü ilişkisi. In T. Koçel (Ed.), *II. Aile işletmeleri kongresi bildiriler kitabı* (ss. 309-324). Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. (2005). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 58(9), 116-128.
- Denison, D. R., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Dinç, E. (2016). *Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları*. Beta Yayınları.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- İstanbul Kültür Üniversitesi. (2019). *Aile işletmeleri kongresi konuşma metinleri*. <https://www.iku.edu.tr>
- KAGİDER & TKYD. (2023). Women on board Türkiye 2023 raporu. Kadın Girişimciler Derneği & Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. <https://www.kagider.org>
- Karakaya, Ş., & Reyhanoglu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), 47-74.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi* (15. bs.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com>
- Otluoğlu, E., Sarı, E. S., & Otluoğlu, B. (2016). Yönetim kurulunda kadın üye bulunmasının firma performansına etkisi. *İktisat İşletme ve Finans*, 31(366), 741-760. <https://doi.org/10.3848/iif.2016.366.4515>
- Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu. (2018). Kadın yönetim kurulu üyeleri: BIST 2018 raporu. <https://www.sabanciuniv.edu>
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. bs.). Seçkin Yayıncılık.
- United Nations. (2023). The sustainable development goals report 2023. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
- Vafaei, A., Ahmed, K., & Mather, P. (2015). Board diversity and financial performance in the top 500 Australian firms. *Australian Accounting Review*, 25(4), 413-427. <https://doi.org/10.1111/auar.12068>
- World Economic Forum. (2023). Global gender gap report 2023. World Economic Forum. <https://www.weforum.org>
- YASED. (2016). Kadınların üst yönetimde temsilinin artırılmasına yönelik uygulamalar ve öneriler. Uluslararası Yatırımcılar Derneği. <https://www.yased.org.tr>
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2004). Aile şirketlerinde örgüt kültürünün oluşumu ve önemi. In T. Koçel (Ed.), *I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 331-348). İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2004). Aile şirketlerinde örgüt kültürünün önemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 331-350.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.