



Aile işletmelerinde iş-aile dengesinin araştırılmasına yönelik bir alan araştırması

Selçuk Yeke^{a*}, Hale Eda Akduru^b

^aDr. Öğretim Üyesi, Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yenisey Kampüsü, Çamlıçatak Mevkii, Ardahan, Türkiye. E-posta: selcukyeke@ardahan.edu.tr. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1953-6222>

^bDr. Öğretim Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu, Muğla, Türkiye. E-posta: haleedaakduru@mu.edu.tr. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4022-2364>

MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 22.11.2022
Kabul tarihi: 26.09.2023
Çevrimiçi kullanım tarihi: 28.10.2023
Makale Türü: Araştırma makalesi

Anahtar Kelimeler:

İş-aile dengesi, aile işletmeleri, iş-aile çatışması, işletme yönetimi.

ÖZ

Bu çalışma aile işletmelerinde iş-aile dengesinin araştırılmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede iş sahiplerinin iş ve aile rollerinin birbirinden ayrılıp ayrılmadığını ve zaman içerisinde iş-aile arasındaki ilişkide değişimlerin meydana gelip gelmediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda amaçlı örnekleme yoluyla seçilen ve Muğla'da ve Ardahan'da faaliyet göstermekte olan 16 aile işletmesi araştırma kapsamında incelenmiştir. Araştırmada nitel yöntem kullanılmış olup, veri toplama tekniği olarak görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında genel olarak iş sahiplerinin bu zamana kadar işyerinde üstlendikleri roller ile aile yaşamında üstlendikleri roller arasında bir denge kuramadıkları, ancak işe ve işyerine bakış açısındaki değişimlerin meydana gelmesiyle birlikte iş-aile arasında denge kurmak istedikleri görülmektedir. Çalışma olgusunun özellikle ailelerin iyiliği ve refahı için gereklilik olduğuna yönelik sonuç ortaya çıkmış olmasına rağmen, işletme sahiplerinin iş-aile arasında denge kuramadıkları zaman ailevi değerler açısından eksiklik yaşadıkları ve bunu telafi etmek için daha çok yıprandıkları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kişilik özellikleri ile işe ve işyerine yönelik algının da iş-aile dengesi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Eski kuşaklar ile yeni kuşakların çalışma anlayışlarının da irdelendiği bu çalışmada, çağın getirdiği farklılıkların da iş-aile dengesi üzerinde etkin bir rol oynayabileceği ortaya konulmuştur.

A field study to investigate the work-family balance in family businesses

ARTICLE INFO

Received: 22.11.2022
Accepted: 26.09.2023
Available online: 28.10.2023
Article type: Research article

ABSTRACT

This study was carried out to investigate the work-family balance in family businesses. In this context, it was aimed to reveal whether the work and family roles of business owners are separated from each other and whether there are changes in the relationship between work and family over time. In line with the research aim, 16 family businesses determined through purposive sampling and operating in Muğla and

* Sorumlu yazar

Doi: <https://doi.org/10.30855/gjeb.2023.9.3.004>

Keywords:

Work-family balance,
family businesses,
work-family conflict,
business management.

Ardahan were examined within the scope of the research. Qualitative method was used in the research and interview method was preferred as data collection technique. When the results of the research are examined, it was seen that the business owners have not been able to establish a balance between their roles in the workplace and their roles in family life, but they want to balance between work and family with the changes in their perspectives on work and workplace. Although it has been concluded that working is a necessity for the well-being and welfare of families, it has been revealed that when business owners cannot balance between work and family, they lack family values and they are more worn out to compensate for this. In addition, it has been determined that personality traits and perception of work and workplace are also have an effect on work-family balance. In this study, which examines the working understanding of the old and new generations, it has been revealed that the differences brought by the age can play an active role on the work-family balance.

1. Giriş

İşletmelerin temel amacı yaşamını sürdürebilmek ve büyüebilmektir. Bu amaç çerçevesinde işletmeler faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır. İşletmeler maliyetleri düşürerek, kaliteyi artırarak ve nihayetinde de müşteri tatmini sağlayarak varlığını sürdürmeyi ve yeni alanlara yatırımı yapmayı planlamaktadır. Bunu yapabilmek için de en optimum organizasyon yapısını, esnek yönetim uygulamalarını, etkin işe alım politikalarını ve doğru çevre analizini yapabilmek gerekmektedir. Tüm bu işlemler ve süreçler işletme sahiplerinin ve yöneticilerin oldukça zamanını almaktadır. Bu doğrultuda özellikle aile işletmelerinde çoğu zaman işletme sahiplerinin işe ayırdıkları zaman ailelerine ayırdıkları zamandan daha fazla olabilmektedir. Çünkü işletme sahipleri iş süreçlerini yönetebilmek, kontrol edebilmek ve devamlılık sağlayabilmek adına çok fazla sorumluluk yüklenmekte, bu da iş-aile rol dengesinde bozulmalar yaratabilmektedir. Dolayısıyla ailelere ayrılan zaman az olduğu için iki taraf arasında dengesizlik meydana gelebilmektedir. Aile işletmeleri açısından daha detaylı bakılacak olursa, özellikle kurumsal bir yapının varlığı ve işletmelerin büyüklüğü iş-aile dengesi üzerinde belirleyici olabilmektedir. Büyük ölçekli ve kurumsal bir yapıya bürünmüş aile işletmelerinde iş-aile arasında denge oluşabilir. Bu yapıya sahip aile işletmelerinde daha fazla aile üyesinin işletmelerde yer alması ve kurumsallığın bir sonucu olarak işe yönelik sorumlulukların net bir şekilde belirlenmiş olması beklenebilir. Bu özellikteki aile işletmelerinde aile üyelerinin ağırlıklı olarak işletme faaliyetlerinde yer almaları ve işletme dışında yine bir arada olmaları nedeniyle aile üyeleri arasındaki etkileşim sıklığının artabileceği söylenebilir. Küçük ölçekli ve kurumsallaşmamış aile işletmelerinde ise genellikle aile büyüğü tarafından işletme faaliyetleri gerçekleştirilir. Bu özellikteki aile işletmelerinde ise diğer aile üyeleri büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi işletme faaliyetlerinde sıklıkla yer almayabilir. Kurumsal bir yapının olmaması nedeniyle genel olarak aile büyüklerinin karar verici noktada olduğu düşünüldüğünde, diğer aile üyelerinin işletme dışında daha fazla kalabileceği tahmin edilmektedir. Bu durumda da işletme sahipleriyle aile üyelerinin işletme dışında birlikte geçirebileceği zaman azalacaktır. Bu durum da iş-aile arasında dengesizliğe yol açabilmektedir.

Esasında iki taraf arasında meydana gelen dengesizlik işletme sahiplerinin daha çok yıpranmasına ve yorulmasına yol açmaktadır. Ortaya çıkabilecek fiziksel ve mental yorgunluk ise işe yönelik karar verme süreçlerinde hataların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu perspektiften bakıldığında iş-aile arasında ortaya çıkan dengesizlik durumunda işletme sahiplerinin katlanacağı maliyet daha fazla bile olabilmektedir. Oysa işletme sahipleri iş süreçlerine esneklik kazandırabildiği ve çalışanlara daha fazla yetki devredebildiği takdirde ailelerine daha fazla zaman ayırabilir. Bu durumda hem fiziksel hem de mental olarak kendilerini rahat hisseden işletme sahipleri iş süreçlerine yönelik daha sağlıklı kararlar verebilecektir. Tüm bu bilgiler ışığında bu çalışma, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde işletme sahiplerinin iş-aile arasında denge kurup kuramadıklarını, iş ve aile rollerinin birbirinden ayrılıp

ayrılmadığını ve zaman içerisinde iş-aile arasındaki ilişkide değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

2. Kavramsal çerçeve

Bireylerin doğası gereği üstlenmek zorunda olduğu sorumluluklar çeşitlidir. İş hayatı, sosyal hayat, ailevi sorumluluklar, çevresel sorumluluklar gibi farklı görevler bireyler için farklı rol tanımları yapılmasını gerektirir. Toplumda çeşitli roller üstlenmek mecburiyetinde olan bireyler bahsi geçen bu roller için farklı rol davranışları sergilemek zorundadır.

Rol davranışları ise, bireylerin sahip olduğu statülerin bir gereği olarak içinde yer aldıkları grubun kendilerinden yapmalarını bekledikleri tavır ve tutumlardır (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009, s. 154). Bireyler dâhil oldukları grupların kendilerinden beklediği tavır ve tutumları sergilememeleri halinde dışlanma, eleştirilme, ayrılaştırılma, çatışma gibi olumsuz neticelerle karşılaşabilir. Bazı durumlarda ise bireylerin rolleri arasında bilinçli veya bilinçsiz şekilde geçişken sınırlar oluşabilmektedir. Roller arasında dengesizlik ortaya çıkaran bu durumlarda bireylerin ne şekilde hareket ettiği ve dengeyi sağlamaya yönelik olarak izledikleri strateji önem kazanmaktadır.

Genel itibarıyla roller arasında meydana gelen kaymalar, dengesizlikler ve uyuşmazlıklar kişilerin yaşam kalitesini bozmakta ve stres meydana getirerek kişilerde çeşitli fizyolojik ve psikolojik sıkıntılar yaşanmasına neden olabilmektedir. Söz konusu bu süreçlerin kesintisiz şekilde uzun yıllar devam etmesi halinde ise geriye dönülemez sonuçlar, kopukluklar veya travmalar meydana gelebilir.

2.1. İş-aile dengesi

İş ve aile bağlamından değerlendirildiğinde iş görenlerin rollerinden biri aile içi görevleri yerine getirmek, başka bir rolü de işinin gerektirdiklerini yerine getirmektir (Baykal, 2014, s. 11). Bu iki rol arasındaki sınırların bozulması durumunda iş aile dengesinde bozulmalar meydana gelmektedir.

İş-aile dengesi, kişinin iş ve aile yaşam rolleriyle eşit seviyede alakadar olması ve bu rollerden eşit seviyede tatmin duyması olarak da tanımlanabilir (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003). Kişiler herhangi bir taraf lehine fazla çaba sarf ederse ve diğer rolün gerekliliklerini yerine getirmekte aksaklıklar yaşanırsa iş- aile dengesizliği çatışmalara dönüşebilir. İş ve aile yaşamı dengesini açıklamaya yönelik bir teori Clark (2000) tarafından “İş-Aile Sınır Teorisi” olarak geliştirilmiştir. Teoriye göre, kişilerin iş dünyası ve aile dünyası olmak üzere iki dünyası vardır. Çalışan kişilerde bu iki dünya arasındaki sınır geçicilerdir. Kişiler günlük olarak bu sınırlardan geçer (Topgül, 2016, s. 218). Sınırlar arasında denge kurulması esastır. Buna göre iş sınırları dâhilinde kişilerden beklenen sorumluluk almak, görevlerin gereğini yerine getirmek ve becerilerini geliştirmektir. Aile sınırları dâhilinde ise kişilerden beklenen genellikle ailevi yükümlülüklerini içsel bir motivasyonla yerine getirmeleri, kendi istekleriyle sevgi dolu bir yaklaşımla hareket etmeleridir.

Bireyler iş- aile dengesini koruyabilmek adına söz konusu sınırları belirginleştirme yoluna gidebilir. Bunu sağlayabilmek için ise öncelikle sınırların bilinmesi gerekmektedir. Üç tür sınır (border) vardır. Bunlar, fiziksel sınır, zamansal sınır ve psikolojik sınırdır (Clark, 2000).

Fiziksel Sınır; iş-aile dengesinin bozulma eğilimi fiziksel mekânların işyeri olarak kullanımından uzaklaşmayla başlar. Geleneksel çalışma biçimlerinin değişimiyle evden çalışma, mobil çalışma, sanal ofis gibi kavramlar iş dünyasında yaygınlaşmıştır. Bu durum ise çalışanların iş-aile dengesinde fiziksel sınır oluşturmasını zorlaştırabilmektedir.

Çalışanlar açısından özellikle büro-evler birçok avantaj sağlamaktadır. Mesai sürelerinin esnekliği, ailevi görevlere ilişkin önceliklerin önce tamamlanması iş görenlerin aileleriyle daha çok süre geçirmelerine olanak sağlar. Ulaşım, ısınma, işyeri maliyetlerinin azalması ve çalışanlarda meydana gelen rahatlık önemli faydalar arasında sayılabilir (Tutar, 2017, s. 53). Bununla birlikte çalışanların ofis ortamından uzaklaşmaları nedeniyle ortaya çıkan görev kaymaları, sosyalleşme imkânlarından yararlanamaması iş-aile dengesinin bozulmasına sebebiyet verebilir.

Zamansal Sınır; geleneksel çalışma saatleri içinde faaliyet gösteren işletmelerde tüm iş görenler için sabit çalışma saatleri mevcuttur. Esnek çalışma saatlerinin uygulandığı örgütlerde ise temel zaman olarak tanımlanan bir unsur bulunmaktadır. Temel zaman tüm çalışanların işlerinin başında

bulunmasının zorunlu olduğu süredir (Uyargil, 2013, ss. 80-81). Geleneksel çalışma saatlerini uygulayan işletmelerde iş-aile sorumluluklarını dengede tutmaya yönelik olarak zamansal bir sınır belirlemek esnek çalışma saatleri uygulayan işletmelerdeki çalışanlara göre daha kolay olabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda genellikle kadın çalışanların zamansal sınırlara riayet etmekte sıkıntı yaşadıkları ve iş-aile dengesinde çeşitli bozulmalarla karşılaştıkları görülmektedir. Çünkü kadın iş görenler artık çocuk doğurmak istememekte veya bir çocuk sahibi olmayı yeterli görmektedir. Bu durumun sebebi ise, günümüzde anne babaların işgücüne katılım sağlaması sonucu fazladan bir vardiyayı gerektiren çocuk bakımıdır (Kablay ve Elma, 2018, s. 80). Çocuk bakımı ise çoğunlukla zaman kısıtını daha da artıran bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik Sınır; iş-aile sorumluluklarına psikolojik sınırlar koyabilmek dengeyi sağlamayı kolaylaştırır. Çalışanlar böylece hem çalışma hem de kişisel hayatlarından daha yüksek tatmin sağlar. İş görenlerin bireysel hayat ve çalışma hayatlarındaki memnuniyeti örgütleri de pozitif şekilde etkilemektedir. İş görenlerin kendilerini geliştirebilmek adına gereksinim duydukları süreye sahip olmaları, kalite ve yeteneklerini çoğaltmakta ve bu durum da doğrudan verimliliğe fayda sağlamaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 13). Eğer çalışanlar görevlerin yerine getirilmesinde kendilerinden beklenenden iş yükünün üzerine çıkarsa işverenler açısından oldukça verimli çalışmalar ortaya koyabilir. Ancak aşırı görev yönelimli olmak çalışanların mesai dışı dinlenme ve aileye ayırma sürelerinde de devam ederse çalışanlar açısından iş-aile dengesi bozulabilir.

2.2. İş-aile çatışması

İş-aile dengesi kurulamadığında ve denge bir taraf aleyhine bozulduğunda iş-aile yaşam çatışması meydana gelecektir. İş-aile yaşam çatışması, iş veya ailedeki rolün, diğer rollerin etkisi nedeniyle daha zor hale dönüştüğü roller arasında anlaşmazlık durumunu ifade etmektedir (Tekingündüz, Kurtuldu ve Öksüz, 2015, s. 9). İş-aile çatışması üç temel başlık altında incelenen önemli örgütsel ve bireysel sonuçlar meydana getirmektedir. Bu sonuçlar şu şekildedir (Allen, Greenhaus ve Edwards, 2010):

İşe ve Örgüte İlişkin Sonuçlar; iş-aile dengesinin kurulamaması neticesinde yaşanan çatışmaların en önemli sonuçları çeşitli örgütsel davranış değişkenlerinde meydana gelen olumsuz yöndeki çeşitli değişikliklerdir. Bu bağlamda çalışanların yaşadıkları iş-yaşam anlaşmazlığının işletmelere ilişkin sonuçları arasında iş tatmini seviyesinde azalma, örgütsel bağlılık seviyesinde düşüş, işi bırakma eğiliminde artış, iş devamsızlığında artış, iş verimliliği ve performansında düşüş, kariyer doyum düzeyinde azalma ve kariyer başarısında azalma eğilimi gösterilmektedir.

İşe İlişkin Olmayan Sonuçlar; iş-aile yaşam dengesinin bozulması neticesinde ortaya çıkan çatışmaların işe ilişkin sonuçları olduğu gibi işe ilişkin olmayan farklı istenmeyen neticeleri de mevcuttur. Bu neticeler hayat tatmin seviyesinde azalma, evlilik tatmin seviyesinde azalma, aile performansında düşüş ve serbest zaman tatmin seviyesinde azalma şeklindedir.

Stres Düzeyi ile İlgili Sonuçlar; iş-aile dengesinin bozulması neticesinde meydana gelen ruhsal dengesizlikler çoğunlukla kişilerin stres düzeyinin artması neticesinde meydana gelmektedir. Stres ise günümüzde birçok hastalığın tetikleyicisi durumundadır. Yaşanan iş-aile çatışmaları çalışanlarda stresle bağlantılı çeşitli sonuçlar meydana getirmektedir. Bu sonuçlar psikolojik (ruhsal) problemler, fiziksel sağlık sıkıntıları, depresyon eğilimi, uyuşturucu kullanımı seviyesinde/eğiliminde artış, tükenmişlik (burnout) düzeyinde artış, görev ve sorumluluklara ilişkin stres düzeyinde artış ve ailevi sorumluluklara ilişkin stres eğiliminde artış şeklindedir.

Aile ile meslek kişilerin yaşamının iki önemli tarafını oluştursa da, bireyin yaşamı aslında bir bütündür ve tektir. İş ile aile rolleri kişilerin yaşamında birleşik haldedir ve bu roller devamlı birbiriyle etkileşir (Arslan, 2012, s. 100). Kişilerin tüm çabası, söz konusu bu rolleri dengelemek üzerine kurulmaktadır. Sağlıklı iş ve sosyal hayat ancak iş-aile dengesi sağlanabildiği takdirde mümkün hale gelebilir. İş-aile dengesini etkileyebilen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Çalışanların iş-aile dengesini engelleyebilen veya kolaylaştırabilen faktörler şunlardır:

Kişisel Faktörler; kişisel nitelikler arasında iş-yaşam dengesini etkileyebilecek olan önemli niteliklerin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Kişilik ile kastedilmek istenen aslında bireyin ayırt edici özellikleridir. Kişilik, kişiye has bir hayat tarzıdır ve bu hayat tarzında bireyin becerileri, kişiler

arası ilişkileri, bireysel ve mental nitelikler bir bütün olarak birlikte gösterilir (Sarıtaş, 1997, s. 528). İnsanların kişilik, mizaç, karakter, zekâ vb. tinsel/mental tarafları soyut ve daha komplike ve belirli olmayan bir niteliktedir (Acar, 2013, s. 141). Buna göre, kişilik yapısının bireylerin psikolojik dünyasının bir yansıması olduğu ve davranışlarında gözlemlenebileceği söylenebilir.

Örgütsel Faktörler; organizasyonlar, dış çevre şartlarında meydana gelen büyük değişiklik ve oluşumları karşılamak maksadıyla ürün, örgütsel yapı, sistem, süreç ve stratejilerini devamlı yeniden yapılandırma ve yenileme mecburiyetindedirler (Naktiyok, 2007, s. 212). Örgütsel süreçlerdeki bu değişim çalışanlara da yansımaktadır. Çalışanlardan kendilerini geliştirmeleri, değiştirmeleri, yeniliklere açık, zinde ve açık fikirli olmaları beklenmektedir. Çalışanların bu yöndeki çabaları ise iş-aile dengesinin bozulmasına sebep olabilir.

İş-aile dengesi üzerinde etkili olabilecek başlıca örgütsel faktörler iş stresi, esnek iş uygulamaları ve iş desteğidir. Bu faktörler birçok davranış değişkenini de etkilemekte ve zaman içerisinde değişmektedir (Rahman, Uddin, Abdul, Mansor, Ali, Khairuddin, Samuel ve Rahaman, 2017).

Toplumsal Kültür; Hofstede'nin ulusal kültür tipleri ile Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tiplerinde belirtilen ortak söylemler ulusal kültürü meydana getiren bazı değerlerin örgütlerin kültürüne de aktarılabilmesine işaret etmektedir (Özkoç ve Katlav, 2015, s. 118). Dolayısıyla toplumsal kültür unsurlarının örgütlerin ve çalışanların iş yapma usullerine yansıyabileceği söylenebilir. Bu durum ise iş-aile dengesinin toplumsal kültür faktörlerinin etkisiyle bozulabilme olasılığını ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerin faaliyetlerini hangi alanda, nasıl gerçekleştireceği ve tüm bu koşullarda ilişkilerin nasıl yönlendirileceği gibi konularda kültür ve toplum etkisini hemen gösterir (Temizel, Turan ve Temizel, 2008, s. 467). Buna göre toplumsal yapıdan gelen beceriler, beklentiler ve hassasiyetler çalışanların iş-aile dengesi kurma çabalarında çeşitli problemler yaşamalarına sebep olabilir.

2.3. Aile işletmelerinde iş-aile dengesi

Aile firmalarına dair tanımlama yapılırken servetin mülkiyetinin korunmasından yönetimdeki baskınlığa ve kan bağına kadar çeşitli değişik kriterler bulunmaktadır (Akdoğan, 2000, s. 32). Ancak genel itibarıyla aile işletmelerine dair tanımlamalar üç başlıkta toplanabilir (Smyrinos, Tanewski ve Romano, 1998, s. 50):

- Aileden birilerinin yönetime dâhil olduğu aile işletmesi,
- Aileden birilerinin yönetime dâhil olmadığı aile işletmesi,
- Aileden birilerinin olmadığı ancak yönetime dâhil olabilen aile işletmesi.

Bu sınıflamalardan anlaşılacağı üzere aile işletmelerinde aile içerisindeki kişilerin yönetime katılma derecelerinin kayda değer bir kriter olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinde aileden birilerinin idari yapılanma içerisinde yer alıp almaması tüm işleyişi ve sahip-yönetici açısından iş-aile dengesini etkileyen bir unsurdur. Stafford ve Tews (2009) yönetim kademesinde bulunan kişinin hem iş çevresi hem de aile çevresi arasında uyum sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu uyum hem aile hem de işten kaynaklı çıktılar üzerinde etkili olabilmektedir. Ailenin ve işle ilgili kaynakların birbirine karışması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar olumlu olmayabilir.

İşletmelerde sahip-yöneticinin ve çalışanların işletmeye bağlılık düzeyinin yüksek olması istenilir bir durum olsa da, aile işletmelerinde ailevi öncelikler, sıklıkla yönetsel kaidelerini geride bıraktırmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012, s. 249). Her ne kadar ailevi bağların güçlülüğü sadakat, örgütsel bağlılık ve adanma davranışı meydana getirirse de, özellikle kurumsallaşmamış aile işletmelerinde yönetsel sorunlar, yapı ve işleyişteki aksamalar, sahip yöneticilerin iş ve aile sorumluluklarının dengede kalmasını zorlaştırabilir. Gudmunson, Danes, Werbel ve Teik-Cheok Loy (2009) aile işletmelerinin kuruluş ve sonrasında kurumsallaşma aşamasında işin gerektirdiği gereksinimlerin karşılanması için sahip-yöneticinin çok fazla çaba ortaya koyması gerektiğini ifade etmektedir. İşten kaynaklı gereksinimlerin artması iş-aile dengesinin sağlanması hususunda önemli bir tehdit oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim aile arasındaki anlaşmazlıkların engellenmesini, nitelikli beşeri kaynakların işletmeye kazandırılmasını, kurumsal prestijini ve kıymetini yükseltilmesini sağlar (Arslantaş, 2012, s.

7). Ayrıca kurumsallaşmadan ötürü herkesin rol ve sorumlulukları da bellidir. Dolayısıyla aile üyelerinin iş süreçleri ve birbirlerine ayıracakları zaman arasında denge kurmaları da mümkün hale gelmektedir (Özcan, 2021, s. 127). Bu perspektife göre; kurumsallaşmamış, küçük ve orta ölçekli işletmelerde idari yönetimin genellikle aile büyüğü tarafından sağlandığı ve şirketten şirkete değişmekle birlikte çoğunlukla diğer aile üyelerinin bu süreçte aktif rol almayacağı düşünülebilir. Bu durumda aile büyüğünün işletme süreçlerine çok fazla odaklanması ve diğer aile fertlerine daha az süre ayırması beklenebilir. Ancak kurumsallaşmış ve büyük ölçekli işletmelerde ise aile üyelerinin işletme faaliyetlerinde aktif rol alması ve aile üyelerinin birbiriyle daha çok etkileşim kurması beklenebilir.

Aile işletmesi olan firmaların büyük bir kesiminin profesyonel yönetim yaklaşımından ve kurumsallaşmadan uzak oldukları, ayrıca yüzleştikleri idari problemler nedeniyle varlıklarının tehlike altında olduğu ve bu durumun da rekabetçi avantajlarını kaybetmelerine neden olduğu düşünülmektedir (Yıldız, Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 120). Çünkü aile işletmelerinde sahip yöneticinin talepleri, tutumları ve tavırları kurumsal yapılarca daha az miktarda engellenmektedir. Bu yönüyle sahip-yönetici aile işletmesini hem bir üretim hem de bir tüketim ünitesi olarak algılayabilir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007, s. 443). Aile işletmelerinde önceliğin genellikle ailenin isminin korunmasında olması ve aile üyelerinin kilit pozisyonlarda görevlendirilirken niteliklerinden ziyade akrabalık bağlarının göz önünde bulundurulması çoğu zaman bu durumu hızlandırmaktadır.

Bugün Amerika'da faaliyet gösteren firmaların %95'i aile şirketleridir ve Forbes'un 2016 milyarderler listesinin %42'si aile şirketlerinden oluşmakta iken Fortune 500 rakamlarına göre dünya çapındaki en büyük ve başarılı olan şirketlerin %40'ı aile şirketleridir (Çetinkaya, Şener ve Korkmaz, 2017, s. 120). Ülkemizde de benzer bir durum söz konusudur. Yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile işletmesidir. Bu işletmeler ülkemizin gayrisafi milli hâsılasının %75'ini sağlamaktadırlar (Şakar, 2008, s. 358). Ülke ekonomisinin gelişiminde bu derece önemli rol üstlenen aile işletmelerinin özellikleri, çalışma usulleri, karşı karşıya oldukları problemler sıklıkla birçok çalışmaya konu edilmektedir. Bu bakımdan iş-aile dengesinin korunmasında aile işletmeleri özel bir öneme sahip olup, aile işletmelerinde iş-aile dengesinin belirleyicileri ile aksayan yönlerinin tespiti, konuya ilişkin çözüm önerileri geliştirilebilmesi açısından önem arz etmektedir.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları

Bu çalışma aile işletmeleri sahiplerinin iş ve aile rollerinin birbirinden ayrılıp ayrılmadığını, iş ile aile arasında denge kurup kuramadıklarını ve zaman içerisinde iş-aile arasındaki ilişkide değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda aile işletmeleri sahiplerinin işe ve aileye bakış açılarının da ortaya konulması planlanmıştır. Bu doğrultuda Muğla ve Ardahan'da faaliyet gösteren aile işletmeleri araştırma kapsamında ele alınmıştır. Muğla'da faaliyet gösteren 12 aile işletmesi ile Ardahan'da faaliyet gösteren 4 aile işletmesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu işletmelerin genel olarak küçük ve orta ölçekli boyutta olduğu ancak tam anlamıyla kurumsallaşmış bir yapıya sahip olmadıkları söylenebilir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinde iş-aile dengesinin daha net ayrımlarla belirlendiği göz önüne alındığında, kurumsallaşmamış aile işletmelerinde iş-aile dengesinin ne düzeyde gerçekleştiği ve ne şekilde yönetildiği önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu soruya cevap bulabilmek için henüz kurumsallaşmamış aile işletmelerinin araştırma kapsamında yer alması gerekmektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamında yer alan aile işletmeleri incelendiğinde, işletmelerin aile büyüğü tarafından kurulduğu ve genellikle bu kişi tarafından yönetildiği görülmektedir. İşletme faaliyetleri kapsamında aile üyelerinin yoğun bir şekilde katılımı söz konusu değildir. Diğer aile üyelerinin aile içi sorumlulukları işe yönelik faaliyetlerinden daha fazladır. Yukarıda da belirtildiği gibi ele alınan aile işletmeleri kurumsal bir yapıya sahip olmayıp, genellikle küçük ve orta ölçekli boyutta yer almaktadır. Bu durumda işletme yönetiminin de genel anlamda aile büyüğü tarafından gerçekleştiği söylenebilmektedir. Nitekim bu çalışmada yapılan görüşmeler de işletme sahiplerinin kurucularıyla gerçekleşmiştir. İş-aile dengesine yönelik literatürde birçok çalışma bulunmasına rağmen, aile işletmeleri bağlamında iş-aile dengesinin araştırıldığı çalışmalar ise sınırlı sayıda gerçekleşmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın, iş-aile dengesinin detaylı bir şekilde incelenmesi neticesinde aile işletmeleri literatüründeki bilgi birikimine katkı yapması beklenmektedir. Araştırmanın henüz kurumsal hale

gelmemiş aile işletmeleri çerçevesinde gerçekleşmiş olması da aile işletmeleri literatürüne farklı bir boyut üzerinden değer katabilmektedir. Ardahan'da veri toplanabilecek yeterli sayıda aile işletmesinin bulunmaması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ardahan'daki özel teşebbüslerin ve yatırımların yetersiz olması ve bu çalışmanın aile işletmeleri temelinde gerçekleşmesi nedeniyle Ardahan'da ancak 4 işletmeden veri toplanabilmiştir. Araştırma verilerini toplayabilmek için Ardahan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Komisyonu'ndan gerekli Etik Kurul izni alınmıştır (04.03.2021 tarihli E-67796128-000-2100006243 sayılı Etik Kurul Onay Belgesi ile).

3.2. Araştırmanın yöntemi ve veri toplama aracı

Araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği katılımcıların kişisel deneyimleri, inançları, görüşleri ve davranışlarıyla ilgili spesifik bilgi toplayabilmek için uygun ve esnek bir nitel veri toplama tekniğidir (Ryan, Coughlan ve Cronin, 2009). Katılımcıların iş-aile dengesine yönelik deneyimleri ve görüşleri de kişisel içeriğe sahip olup, yüz yüze görüşme tekniğiyle bu deneyimlerin ve görüşlerin derinlemesine elde edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma konusu özel ve duyarlılık gerektiren içeriğe sahip olabileceğinden dolayı birebir ve yüz yüze görüşme yönteminin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Araştırmacılar tarafından literatür taraması gerçekleştirilerek yarı-yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu doğrultuda aile işletmeleri ve iş-aile dengesine yönelik literatürde yer alan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve iki farklı şehrin kültürel, ekonomik ve aile yapılarını iyi bilen araştırmacılar tarafından merak edilen hususlar göz önüne alınarak 10 tane görüşme sorusu hazırlanmıştır. Soruların araştırma problemine uygun olacak şekilde iş-aile dengesinin üzerine kurgulanmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeler iki araştırmacı tarafından farklı zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Bir araştırmacı Muğla'da faaliyet gösteren 12 aile işletmesi sahipleriyle görüşmeler gerçekleştirmiştir. Diğer bir araştırmacı ise Ardahan'da faaliyet gösteren 4 aile işletmesi sahipleriyle görüşmeler yapmıştır.

Görüşmelerde geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için en az 15, en fazla 30 örneklemin yeterli olabileceği belirtilmektedir (Marshall, Cardon, Poddar ve Fontenot, 2013, s. 20). Bu doğrultuda araştırmanın kapsamını oluşturan toplam 16 örneklemin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli olabileceği düşünülmektedir. Nitel bir araştırmanın geçerliliğini saptayan başka faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler inandırıcılık, aktarılabirlik, onaylanabilirlik ve güvenilebilirlik şeklinde açıklanmaktadır (Guba, 1981).

Bulguların gerçeklikle ne kadar ilişkili olduğunu belirten inandırıcılığı sağlamak için katılımcıların teyidinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular görüşme gerçekleştirilen aile işletmelerinin sahipleriyle paylaşılmış ve bulguların kendi düşüncelerini doğru şekilde yansıtmayı yansıtmadığı sorulmuştur. Ayrıca özellikle Ardahan'daki aile işletmelerine fiziksel yakınlık nedeniyle gözlem yapma imkânı da elde edilmiştir. Bu şekilde aile işletmelerinin sahiplerinin işyerinde geçirdikleri zaman ve iş yapma kültürlerine yönelik bir anlayış geliştirmek mümkün olabilmektedir. Nitel araştırmalarda aktarılabirliği ortaya koyabilmek için örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri, araştırma ortamı ve veri toplama süresinin net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Johnson, Adkins ve Chauvin, 2020). Bu araştırmada amaçlı örneklem kullanılmıştır. Araştırma kapsamı aile işletmeleri olduğundan dolayı örneklem seçiminde aile işletmelerinin kurucuları veya sonraki kuşak işletme sahipleri dikkate alınmıştır. Örneklem seçiminde katılımcıların aileden olmasına ve işletmeyi yönetmesine dikkat edilmiştir. Katılımcılar genellikle içinde buldukları sektörde deneyim sahibidir ve uzun yıllardır aile işletmelerinin yönetimini sürdürmektedir. Katılımcılarla yapılan her görüşme kendilerinden izin alınarak kayıt altına alınmıştır. Her görüşme birebir ve yüz yüze gerçekleşmiş olup, en az 45-60 dk. arasında sürmüştür. Görüşmeler işletme ortamında gerçekleştirilmiş olup, aile üyeleri görüşme ortamında yer almamıştır. Görüşmelerde hiçbir şekilde yönlendirme yapılmamıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar dışında konuyla ilgili olarak kişisel düşüncelerini paylaşmalarına da izin verilmiştir.

Nitel bir çalışmada onaylanabilirliği saptamak için saha notları, ses kaydı gibi ham verilerin varlığı, analiz edilmiş veri, bulguların oluşumu ve ölçümlerin nasıl geliştirildiği açıkça belirtilmelidir (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada elde edilen veriler ses kaydına alınmış ve daha sonra analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır. Ses kaydına alınan veriler önce yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen verilerin

açık kodlama yoluyla çözümlenme süreci başlatılmıştır. Açık kodlamadan sonra her kod eksen kodlama yoluyla belli çerçeveye bağlı olarak kategorik hale getirilmiştir. Her bir kategori belirli bir eksen etrafında toplanarak şekillendirilmiştir. Son aşamada ise kategorilerin ortak noktaları ve benzeştiği içerikler göz önüne alınarak temalar oluşturulmuştur. Tüm bu süreçte gerekli ölçümleri gerçekleştirmek için açık uçlu sorular kullanılmış olup, araştırmada kullanılan sorular Ek 1’de yer almaktadır.

Son olarak, nitel çalışmalarda güvenilebilirliği ortaya koyabilmek için en çok üçgenleme tekniğinden yararlanılmaktadır. Üçgenleme, iki ya da daha fazla veri kaynağının veya iki ya da daha fazla veri toplama yönteminin aynı araştırma içerisinde birlikte kullanılmasını ve sonuçlarının kıyaslanmasını ifade etmektedir (Mays ve Pope, 2000). Bu çalışmada veri kaynaklarına bağlı olarak üçgenlemeden söz edilebilmektedir. Araştırma kapsamında iki farklı örneklem grubu incelenmiş olup, bu gruplar Muğla ve Ardahan gibi ekonomik, kültürel, sosyal ve aile yapıları bakımından farklılık gösteren yerlerde bulunmaktadır. Birbirinden farklı özellikler barındıran iki farklı bölgede yer alan örneklem gruplarının yer aldığı çalışmada benzer sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında, nitel çalışmaların geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlayabilmek için gerekli olan dört faktörün bu araştırma çerçevesinde de değerlendirildiği söylenebilmektedir.

3.3. Bulgular

Araştırmamıza katılan aile işletmesi sahiplerinin 5’i kadın (%31), 11’si (%69) erkektir. Yaş ortalaması yaklaşık 59 ve ortalama iş tecrübesi 30 yıl olarak hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi neticesinde toplam 11 kategori ve 6 tema ortaya çıkmıştır. Kategoriler kişilik/mizaç, kuşak ve çağın farklılıkları, zaman içinde değişen algı, işteki rollerin/duyguların eve yansımaları, iş-aile arasında denge arayışı, işyerinde esneklik, iş ve işyeri algısı, aileye zaman ayırma dürtüleri, işe ve işyerine yabancılaşma, çalışmanın aile için önemi ve evdeki rollerin/duyguların işe yansımalarından oluşmaktadır. Her kategoriye ortaya çıkaran kodlar söz konusudur. Örnek olarak kişilik/mizaç kategorisini ortaya çıkaran bazı kodlar şu şekildedir; “titizlik”, “alışkanlıklar”, “teferruatla çok uğraşmak”, “aklın işte kalması”. Kuşak ve çağın farklılıkları kategorisini ortaya çıkaran bazı kodlar ise şu şekildedir; “eski kuşakların daha çok çalışması”, “eskiden teknolojik imkânların olmaması”, “yeni kuşakta kolaycılığın ve rahatlığın olması”, “eski zamanlarda sosyallik ve maddiyat noksanlığı”. Zaman içinde değişen algı kategorisini ortaya çıkaran kodlar da şu şekildedir; “İlk yeniliğin ve heyecanın olmaması”, “ilk zamanlarda her şeyin işyerinden ibaret olması”, “eskiye göre daha fazla aileye zaman ayırma”, “metal yorgunluk”. Buna benzer şekilde diğer kategorilerin de ortaya çıkmasında ilgili kodlar söz konusudur. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan temalar ise “işe ve işyerine bakış açısında tarihsel dönüşüm”, “iş-aile arasında denge arayışı”, “iş-aile rollerinin yansımaları”, “iş-aile sürecinde kişilik özellikleri faktörü”, “günümüzde iş ve işyeri algısı” ve “çalışmanın aile için önemi” şeklindedir. İşe ve işyerine bakış açısında tarihsel dönüşüm teması altında kuşak ve çağın farklılıkları, zaman içinde değişen algı, işe ve işyerine yabancılaşma kategorileri yer almaktadır. İş- aile arasında denge arayışı teması altında işyerinde esneklik, aileye zaman ayırma dürtüleri ve iş-aile arasında denge arayışı kategorisi yer almaktadır. Bu temanın adı aynı zamanda alt kategorilerden biriyle aynı olup, bu temayı açıkladığı ve kapsadığı düşünülmektedir. İş-aile rollerinin yansımaları başlıklı temanın altında işteki rollerin/duyguların eve yansımaları ve evdeki rollerin/duyguların işe yansımaları kategorileri yer almaktadır. İş-aile sürecinde kişilik özellikleri teması kişilik/mizaç kategorisinden oluşmaktadır. Bu kategori tek başına açıklayıcı ve diğer temalardan belirgin şekilde ayrıldığı için direkt olarak tema olarak değerlendirilmiştir. Buna benzer şekilde günümüzde iş ve işyeri algısı ile çalışmanın aile için önemi başlıklı temaları da yine diğer temalardan ayrılmakla birlikte, yeterli açıklayıcı içeriğe sahip olduğu düşünülmektedir. Bu iki tema da alt kategorilerle aynı şekilde isimlendirilmektedir. Elde edilen kategori ve temalara ilişkin bilgiler Tablo 1’de ve katılımcıların beyanlarına ilişkin örnekler ise Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 1

Verilerin çözümlenmesi neticesinde ortaya çıkan kategoriler ve temalar

Kategoriler	Temalar
Kuşak ve Çağın Farklılıkları Zaman İçinde Değişen Algı İşe ve İşyerine Yabancılaşma	İşe ve İşyerine Bakış Açısında Tarihsel Dönüşüm
İş-Aile Arasında Denge Arayışı İşyerinde Esneklik Aileye Zaman Ayırma Dürtüleri	İş-Aile Arasında Denge Arayışı
İşteki Rollerin/Duyguların Eve Yansması Evdeki Rollerin/Duyguların İşe Yansması	İş-Aile Rollerinin Yansımaları
Kişilik/Mizaç	İş-Aile Sürecinde Kişilik Özellikleri Faktörü
İş ve İşyeri Algısı	Günümüzde İş ve İşyeri Algısı
Çalışmanın Aile İçin Önemi	Çalışmanın Aile İçin Önemi

Tablo 2

Katılımcıların İfadelerinden Örnekler

Beyanlar	Temalar
K9: “Biz babamızdan böyle gördük, iş bitmeden müşteri memnun olmadan kepenk kapatmayız. Ama yeni nesil öyle değil maalesef. Aldığımız çırakları bile nerdeyse üç ayda bir değiştirir olduk. Sabırsız bir nesil şimdiki.”	İşe ve İşyerine Bakış Açısında Tarihsel Dönüşüm
K3: “Eskiden yaptığımız işin karşılığını alırdık, uğraştığımızı değerdi. Şimdi bazen kendimi buraya ait hissetmiyorum, kapatıp gitsem diyorum. Buradan ekmeğe yiyen çalışanlarımı düşünüp vazgeçiyorum.”	
K11: “Esnaflık zor iş. Ama herkes saygı duyar. Neticede çok çalışsın, emeğinin karşılığını alırsın. Şimdilerde ise aradığımız saygıyı göremez olduk. Benim kendi oğlum başka yerde çalışmak istedi, üç ayın sonunda geri geldi. Neticede ekmeğe tekneimiz burası.”	
K12: “Ben gece gündüz işimin başındayım. Bu tempo zor tabi. Tatile bile genellikle bizinkiler bensiz giderler. Kızımlar da artık alıştılar.”	İş-Aile Arasında Denge Arayışı
K13: Burada işler bitmez, zaman içerisinde ise ıskaladığım şeyler oluyor. Mesela çocuğun mezuniyeti oluyor, doğum günü oluyor gidemiyorsun. Artık bunların pişmanlığımı yaşamamak için aileme daha fazla zaman ayırmaya çalışıyorum.	
K14: 8-5 çalışmıyor olmamız, hafta sonu tatili olmaması, yıllık iznimizin olmaması cazip görünmese de, iyi bir ortaklıkla bunları esneterek kendi ailemize de yansıtıyoruz.	
K5: “Birine güvenemiyorum kolay kolay ne de olsa eski nesiliz biz. Hesapları her gün tek tek incelerim. Alışkanlık tabi kolay bırakılmıyor. Bu yüzden otuz yıldır bir gece bile erkenden eve girmedim. Kazandığımız her kuruşta fedakârlığımızın izi var.”	
K1: “Çocuklar işletme okudu neyse ki yükümü biraz hafiflettiler. Ama yine de bizim iş kültürümüzü benimsemediler hala. Esnaf dediğin için önce iş gelir, öncelik iş olur. Ailemiz de bunu bilir, zaman içinde kabullenir. Bu sene ticaret odasından aldığımız ödülü eve astım ki gördükçe çalışmaya heveslensinler.”	

K10: “Evde hanımın bana en çok kızdığı, uyardığı konu onları sürekli yönlendirmem. İş yerinden alışkanlığım sürekli birilerini bir şeyler yapmaya yönlendirmek. Ben işimi şansa bırakmam. Böyle olunca farkında olmadan evde de aynı şekilde devam ediyorum.”	İş-Aile Rollerinin Yansımaları
K4: “İşler yolundaysa evde huzurumuz oluyor. Ekmek tekнемiz ne de olsa. İşyerinde bir huzursuzluk olduysa evde hiç konuşmam. Anlar üstüme gelmezler. Eninde sonunda anlatırım.”	
K2: “Önemli bir karar verilecekse son kararı ben veririm. Hem işyerinde hem evde bu şekilde. Zaman zaman çatıştığımız da oluyor ama kontrolçüyüm. Benim yapım böyle. Bana göre işyerimizin başarısının sırrı bu.”	İş-Aile Sürecinde Kişilik Özellikleri Faktörü
K7: “İşe ilk başladığımız zamanlarda imkânlar kısıtlıydı, her şeyi bizzat yapardık. Kazanç da azdı ama bereketliydi. Bugün daha fazla işi bilgisayara yaptırıyoruz. Daha çok kazansak da bence eski bereket yok.”	Günümüzde İş ve İşyeri Algısı
K6: “Artık esnaflık yok. O gelenek çoktan unutuldu. Şimdi herkes ticaret peşinde. Biz kazancımızı o gün kazanamayanla üleştirdik. Gördüklerim beni gittikçe soğutuyor.”	
K8: “Bu dükkân benim bütün hayatım. Burada işler bitmese de, çok yorulsam da, yalnız kalsam da çok mutluyum. Geçmişe dönüp baktığımda gurur duyuyorum. Elimde mala ile geldim şimdi inşaat ve yapı malzemeleri dükkânım var. Çocuklarım devam ettirecek inşallah.”	Çalışmanın Aile İçin Önemi
K12: “Bazen rüyamda bile işimle uğraşırım. Benim nerdeyse var olma sebebim diyebilirim. Ailecek çok emek verdik. Onların anlayışı olmasa bugün buralarda olamazdık, adımızı duyuramazdık.”	

Bu çalışma aile işletmeleri sahiplerinin iş ve aile rollerinin birbirinden ayrılıp ayrılmadığını, iş ile aile arasında denge kurup kuramadıklarını ve zaman içerisinde iş-aile arasındaki ilişkide değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir

4. Tartışma

Bu çalışma aile işletmelerinde iş-aile dengesinin esasında önemli bir konu olduğunu göstermektedir. Nitekim iş-aile dengesine yönelik birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte, iş-aile dengesini doğrudan aile işletmeleri kapsamında inceleyen çalışmalar ise sınırlı sayıdadır. Bu çalışma ile birlikte iş-aile dengesi aile işletmeleri kapsamında detaylı bir şekilde incelenmiş ve aile işletmelerinden görüşme yöntemiyle elde edilen doğal ve gerçekçi veriler ışığında araştırma konusunun amacını yansıtan temalara ulaşılmıştır. Bu temalar aile işletmelerinde iş-aile dengesine etki eden faktörleri içermekle birlikte; aynı zamanda iş-aile denge sürecini, iş-aile arasındaki ilişkide yaşanan değişimleri ve işe/işyerine yönelik bakış açılarındaki dönüşümü de ortaya koymaktadır. Bu perspektife göre, çalışmadan elde edilen bulguların hem aile işletmeleri hem de iş-aile dengesi literatüründe bu zamana kadar oluşan bilgi birikimini genişleteceği düşünülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, aile işletmeleri bağlamında iş-aile dengesine yönelik çalışmalar sınırlı sayıda olup, bu alanda bilimsel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Aile işletmeleri bağlamında yapılan bir çalışmada, Çeçen ve Güney (2019) iş-aile dengesinin aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini artırabilmek için önemli olduğunu belirtmektedir. Aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması gerektiği ifade edilmiş olup, çalışmanın esas amacı aile işletmelerinde kurumsallaşmaya etki eden faktörleri ortaya koymak yönünde olmuştur. Dolayısıyla bu çalışmada iş-aile dengesinin esas odak noktası olmadığını ve sadece aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine etki eden bir unsur olarak ele alındığını ifade etmek gerekir. Gudmunson, Danes, Werbel ve Teik-Cheok Loy (2009) aile işletmesi kurmada eş desteği ve iş-aile dengesinin araştırıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada eşlerin birbirine verdikleri desteğin işletme sahibinin iş-aile dengesini sağlamasına yardımcı olacağı ortaya konulmuştur. Ayrıca işletme sahibinin çalışma saatlerinin fazla olması durumunda iş-aile dengesinin bozulacağı da ifade edilmiştir. Stafford ve Tews (2009) aile işletmelerinde iş-aile dengesinin artırılması gerektiğine yönelik bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışmada aile işletmelerinin başarısı için iş ve aile arasındaki dengenin ve uyumun önemine dikkat çekilmiştir. Fonksiyonel ailelerin bu dengeli ve uyumu daha kolay bir şekilde düzenleyebildiği, fonksiyonel olmayan aile üyelerinin ise aileden daha bağımsız veya aileyle daha iç içe

geçmiş ilişkilerinin olabileceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda Rothausen'in iş-aile uyum modeline dikkat çekilerek, bu model kapsamında çevre-çevre uyumunun aile işletmeleri için daha uygun olacağına yönelik görüş bildirilmiştir. Çevre-çevre uyumu da kişilerin hem aile hem de iş bağlamları arasında meydana gelen uyum ve ahenk şeklinde açıklanmıştır. Ruizalba, Soares, Arán ve Porras, (2016) Andalusia'daki (İspanya) aile işletmelerinde iş-aile denge düzeyini ortaya koyabilmek ve iş-aile dengesinin iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek üzere bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya göre veri toplanan aile işletmelerinin büyük çoğunluğun yüksek düzeyde iş-aile dengesine sahiptir. Ayrıca iş-aile dengesinin iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu da ortaya konulmuştur. Bir başka çalışma Michael-Tsabari, Houshmand, Strike ve Treister (2020) tarafından aile işletmelerinde iş-aile dengesinin araştırılmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada aile işletmelerinde iş-aile dengesi üzerinde belirleyici olan birtakım faktörler açıklanmıştır. Bu faktörler bireysel (cinsiyet, kültür vb.), aile (eş, çocuk ve geniş aile) ve iş (aile-işyeri politikaları, ev-iş sınırları) kaynaklıdır. Gelecek çalışmalar için sunulan önerilerle birlikte alanda başka çalışmalara da rehber olabilmektedir. Haddock, Zimmerman, Ziemba ve Current (2001) başarılı aileler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada iş-aile dengesini sağlayabilmek için on uyarlanabilir strateji belirlemiştir. Bu stratejiler; aileye değer verme, işbirliği için çaba gösterme, işin anlamlı olması, iş sınırlarını koruyabilme, iş yaparken odaklanma ve verimli çalışma, çift gelir kazanınca övgü alma, aile içinde eğlenmeyi öncelikli kılma, basit yaşam, proaktif karar alma ve zamana değer verme şeklindedir. Dolayısıyla bu çalışmada iş-aile dengesinin nasıl sağlanacağına yönelik stratejilerin belirlendiği söylenebilmektedir.

Aile işletmelerinde iş-aile dengesine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde iş-aile dengesinin kurumsallaşma yönünde önemli bir unsur olmasının yanı sıra; eşlerin birbirine verdikleri desteğin, uzun çalışma saatleri yerine esnek çalışma sisteminin, iş ve aile bağlamları arasındaki uyumun, aileye ve zamana değer vermenin, iş sınırlarını koruyabilmenin, karar verme süreçlerini etkin hale getirmenin ve iş esnasında odaklanmanın, bireysel, ailesel ve işten kaynaklı faktörlerin iş-aile dengesi üzerinde etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aile işletmelerinde iş-aile dengesinin detaylı bir şekilde araştırıldığı bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında ise kişilik faktörünün iş-aile dengesi üzerinde belirleyici unsur olduğu ortaya çıkmış olmakla birlikte, ortaya konulan bu bulgunun literatürdeki bulgularla aynı olduğu görülmektedir. Ayrıca işyerinde esnek uygulamalara verilen önem bu araştırmanın sonucunda da ortaya çıkmış olup, literatürdeki esnek çalışmanın iş-aile dengesi üzerinde pozitif etkisi olabileceğine dair sonucu desteklemektedir. İş-aile arasında denge arayışına yönlendiren aileye zaman ayırma dürtüsü ile literatürdeki sonuçlar arasında yer alan aile içi eğlenmeyi öncelikli kılma davranışının birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Bu çalışmada ortaya konulan diğer bulgular incelendiğinde geçmişten günümüze kadar işe ve işyerine bakış açısında meydana gelen değişimler ön plana çıkmıştır. Oysa literatür incelendiğinde geçmişten günümüze kadar aile işletmelerinde iş-aile dengesi bağlamındaki değişimler ortaya konulmamış olup, bu çalışmada elde edilen bu bulgu literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlamıştır. Bunun yanı sıra çalışmanın aile için önemi de bu çalışmada ortaya çıkmış olup, iş-aile dengesi perspektifinde kültürel bir özelliği temsil ettiği söylenebilmektedir. Çalışma eylemine her kültürde farklı bir anlam yüklenebileceği düşünüldüğünde, Türk aile işletmeleri kültüründe de çalışmanın aile için ayrı bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç da yine aile işletmeleri ve iş-aile dengesi literatürüne kültürel bağlamda katkı sağlamıştır.

İş ile aile arasında denge kuramayan iş sahiplerinin fiziksel ve mental yorgunluk yaşadıkları bilinen bir gerçektir. İş-aile dengesini kuramayan iş sahiplerinin iş ve aile arasında kalabileceği ve iki tarafa ait rollerini birbirine karıştırabileceği de tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda iş sahiplerinin iş ve aile arasında denge kurma çabasına girdikleri ve daha düzenli bir hayat yaşamak istedikleri düşünülmektedir. Bu çalışmanın bulguları incelenecek olursa iş sahiplerinin iş ve aile arasında denge arayışına girdikleri görülmektedir. Bu kapsamda işyerinde esnek uygulamalara geçtikleri söylenebilmektedir. Bu uygulamalardan bazıları iş bölümlendirmesi, çalışanlara yetki devredilmesi ve sadece otokontrol yapılması, katı kuralların kaldırılması ve inisiyatif alabilme yönündedir. İş sahiplerinin iş ve aile arasında denge arayışına iten diğer bir sebep ise aileye zaman ayırmaları için yaşadıkları dürtülerdir. Örnek olarak çocuklarının mezuniyetini veya doğum gününü kaçıran bir katılımcının bu konuda yaşadığı hayal kırıklığı kendisini iş ve aile arasında denge kurmaya yöneltmektedir. Benzer olacak şekilde, başka bir katılımcının ailesiyle geçirebileceği güzel ve keyifli zamanlardan mahrum kalması yine bu katılımcıyı da iş ve aile arasında denge kurmaya yöneltmektedir. İş ve aile arasında denge

kurmaya çalışan iş sahiplerinin işi bitirdikten sonra hemen eve gitmeyi tercih ettiği, evde iken işe yönelik uğraşta bulunmadığı, işi nerede bitireceğine yönelik öğrenme sürecinden geçtiği ve kendini işe yoğun bir şekilde adamak istemediği görülmektedir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu diğer bir tespit geçmişten günümüze kadar işe ve işyerine bakış açısında meydana gelen büyük değişimlere yönelik olmuştur. Eski kuşakların çalışmaya çok önem verdiği ve aileye ayırdıkları zamanın çok kısıtlı olduğu ortaya çıkmıştır. O dönemlerde teknolojinin gelişmemiş olması, sosyalliğin çok az olması, ekonomik refahın istenilen seviyede olmamasından dolayı iş sahiplerinin işlerine çok fazla odaklandığı ve ailelerine çok az zaman ayırdıkları öne sürülmüştür. Bu dönemin en önemli özelliklerinden birisi “ailem için çok çalışmam” anlayışına dayalıdır. Dolayısıyla eski kuşakların çok fazla çalışması esasında ailelerini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Günümüzdeki kuşağın ise çalışma konusunda daha rahat olduğu ve her şeye ulaşma kolaylığına sahip oldukları anlaşılmaktadır. İş yapış şekillerinin değişmesiyle ve teknolojik gelişmelerin ilerlemesiyle birlikte yeni kuşağın daha az çalışma isteğine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işe ve aileye yönelik bakış açısının zaman içinde değiştiği de gözlemlenmiştir. Eskiden aileye ayrılan zaman çok kısıtlı iken, günümüzde aileye ayrılan zamanın daha fazla olmasına dikkat edilmektedir. Bunu etkileyen en büyük faktörlerden biri olarak da günümüzdeki iş hareketliliğinin eski dönemlere kıyasla biraz daha az olması gösterilmektedir. İşe ve işyerine bakış açısında meydana gelen değişimlerde tetikleyici diğer bir unsur da iş sahiplerinin işe karşı yabancılaşması olmuştur. Eski dönemlerde iş sahiplerinin çok fazla çalışmasına rağmen işlerini severek ve tatmin olarak yaptıkları ifade edilmiştir. Ancak günümüzde iş sahiplerinin iş faaliyetlerini yerine getirirken bıkkınlık hissine kapıldığı, enerjilerinin düşük olduğu ve özellikle de getiri açısından istenilen durumda olmadıklarında motivasyon kaybı yaşadıkları ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu sürecin sonunda işe ve işyerine olumsuz bir tutumun ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

İş-aile rollerinin birbirine yansımaları bu çalışmada ortaya çıkan bir sonuçtur. İş sahiplerinin işyerinde yaşadığı duyguları eve taşıması veya evdeki duygu durumlarının işyerine taşınması söz konusu olabilmektedir. Örnek olarak işyerinde emir kipiyle yapılan konuşmalar evde eş veya çocuklara karşı sergilenebilmektedir. Bu durumda ev halkı tarafından iş sahiplerine uyarılar iletilmektedir. Bu uyarılar karşısında iş sahiplerinin de karşı tarafa cevap vermesi söz konusu olabilmektedir. İş-aile dengesi sürecini önemli derecede etkileyen faktörlerden birisi de kişilik özellikleri olmuştur. Esasında iş sahiplerinin iş-aile dengesini kuramamasında sahip oldukları karakter ve mizacın önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Titiz olan bir iş sahibinin tüm iş süreçlerini dikkatli ve yavaş bir şekilde yerine getirmesi beklenmektedir. Çalışanlara yetki vermeyen bir iş sahibinin tüm zamanını işlere adayacağı tahmin edilebilmektedir. Çok fazla teferruata girmek, geçmişten gelen alışkanlıklar, her zaman ulaşılabilir olma iş sahiplerinin kişilik özelliklerini ve mizacını yansıtan önemli ipuçlarıdır. Günümüzde iş ve işyerine yönelik algıların ortaya çıkarılması da yine iş, işyeri ve aile arasındaki bağlantıyı açıklamaya yardımcı olabilmektedir. İş sahiplerinin yaptıkları işi geçimlerini sağlamak ve kimseye muhtaç olmamak adına önemli gördükleri söylenebilmektedir. Üstlendikleri iş kapsamında müşteriye saygı duymaları, tüm paydaşlarla sağlıklı iletişim kurmaları, işlerini dikkatli bir şekilde yapmaları ve kimseye haksızlık yapmamaları sahip oldukları iş kültürünü de yansıtmaktadır. Şirketlerin ise katılımcılar açısından çok özel bir yeri vardır. Yılların birikimi olan ve iş sahiplerine kariyer yolu sağlayan şirketlere yüksek düzeyde önem verildiği görülmektedir. Dolayısıyla şirketler iş sahiplerine ekonomik özgürlük sağlamakla birlikte, bir taraftan da iş sahiplerinin hayatında çok önemli yer kapladığı için ailelerine ayıracakları zamanın da azalmasına yol açabilmektedir. Çalışma kapsamında ele alınması gereken diğer bir husus ise çalışmanın aile için teşkil ettiği önem düzeyidir. Aile üyelerinin refahını artırmak, ihtiyaçlarını gidermek ve iyi koşullarda yaşamalarını sağlayabilmek için çalışmak ve kazanç sağlamak gerekmektedir. Elde edilen ekonomik getiri sayesinde çocukların belli bir yaşa kadar desteklenmesi mümkün olmaktadır. Çalışmanın ortaya çıkaracağı tüm pozitif çıktılardan esasında aile üyelerinin de faydalanacağı ileri sürülmektedir. Bu durum yine iş sahiplerinin iş ve aile arasında eşit düzeyde denge kuramamasına neden olabilir. Nitekim ailesinin iyiliği ve refahı için çalışan iş sahiplerinin işe daha çok zaman ayırmak isteyeceği tahmin edilmektedir.

5. Sonuç ve öneriler

Bu çalışma aile işletmelerinde iş-aile dengesinin araştırılmasına yönelik hazırlanmış olup, iş sahiplerinin iş ve aile rollerinin birbirinden ayrılıp ayrılmadığını ve iş-aile arasındaki ilişkide zaman içerisinde değişimlerin meydana gelip gelmediğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmanın neticesinde aile işletmelerinde temel olarak iş-aile arasında denge arayışının ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Ortaya çıkan bu sonuç esas olarak araştırmada elde edilen diğer sonuçların ana yansıması olarak düşünülebilir. Nitekim geçmişten günümüze uzanan süreçte iş yapış şekillerinde meydana gelen gelişmeler ile işe ve işletmeye bakış açılarındaki değişimler iş sahiplerinin iş ve aile arasında artık bir denge kurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. İş sahiplerinin işe çok fazla odaklanmaları ve aile hayatını ihmal etmeleri neticesinde hayal kırıklıkları yaşayabileceği ve bunu telafi etmek için ekstra çaba göstererek kendilerini daha çok yıpratabileceği görülmektedir. Aile hayatındaki eksiklikleri hisseden iş sahiplerinin bu durumda işine karşı soğuyabileceği ve ilk zamanlardaki arzu ve istekli çalışma biçimlerini terk edebileceği de söylenebilmektedir. İş sahipleri her ne kadar ailelerinin iyiliği ve refahı için yoğun çalışmayı tercih etse de, bir zamandan sonra iki taraf arasında denge kurma ihtiyacının ortaya çıkacağını vurgulamak gerekmektedir. Nitekim bu ihtiyacı hisseden iş sahiplerinin de işe yönelik daha esnek düşünebilmesi ve yetki devri aracılığıyla merkezi olmayan bir yönetim anlayışını tercih etmesi iş-aile arasında yeterli düzeyde denge kurulabilmesi için önemli olacaktır. Bu çalışma kapsamında aile işletmelerindeki iş-aile dengesinin nitel bir yöntem aracılığıyla araştırılması literatüre derinlik kazandırabilir. Bu çalışmada elde edilen bulgular yeni çalışmalar için başlangıç teşkil edebilir. Bu çerçevede zaman içerisinde gerçekleşen dönüşüm dikkate alındığında, kuşaktan kuşağa iş-aile dengesi üzerine araştırmalar yapılarak, sözlü tarih çalışmaları gerçekleştirilebilir. Makro geleneksel kültür ile özellikle genç kuşakları etkilemesi beklenen popüler kültürün iş-aile dengesi üzerindeki etkileri de yine dikkate alınması gereken konular olabilir.

Yazar beyanı

Araştırma ve yayın etiği beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik kurul onayı

Bu araştırma için Ardahan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 04.03.2021 tarih ve E-67796128-000-2100006243 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

Yazar katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

Çıkar çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek beyanı

Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2013). *İnsan kaynakları planlaması ve iş gören seçimi*. İ. Ü. İşletme Fakültesi, İK Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri (Editör), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Allen, T. D., Greenhaus, J. H. ve Edwards, J. R. (2010). The meaning of work-family balance: an empirical investigation. *Academy of Management Symposium*, Montreal, CN.
- Arslan, M., (2012). İş-aile ve aile-iş çatışmalarının kadın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi. *Birey ve Toplum*, 2(3), 99-113.
- Arslantaş, C. C. (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Baykal, B., (2014). Çalışma saatleri iş-aile çatışması açısından belirleyici midir? Erkek çalışanlar açısından bir inceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(2), 10-23.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çeçen, V. G. ve Güney, S. (2019). Kurumsallaşmaya etki eden faktörler: İstanbul iosb'deki aile işletmelerindeki bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 20-40.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile işletmeleri ve kayırmacılık: nitel bir araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 119-133.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Greenhaus, J. H., Collins K. M ve Shaw, J. D. (2003). The relation between work- family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Gudmunson, C. G., Danes, S. M., Werbel, J. D. ve Teik-Cheok Loy, J. (2009). Spousal support and work-family balance in launching a family business. *Journal of Family Issues*, 30(8), 1098-1121.
- Haddock, S. A., Zimmerman, T. S., Ziemba, S. J. ve Current, L. R. (2001). Ten adaptive strategies for family and work balance: advice from successful families. *Journal of Marital and Family Therapy*, 27(4), 445-458.
- Johnson, J. L., Adkins, D. ve Chauvin, S. (2020). Qualitative research in pharmacy education: a review of the quality indicators of rigor in qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1), 138-146.
- Kablay, S. ve Elma, Y. (2018). İş-aile yaşamı dengesini sağlamaya yönelik Türkiye uygulamaları. *Politik Ekonomik Kuram Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-94.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California: SAGE Publications.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. ve Fontenot, R. (2013) Does sample size matter in qualitative research?: a review of qualitative interviews in is research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Mays, N. ve Pope, C. (2000). Qualitative research in health care: assessing quality in qualitative research. *BMJ*, 320, 50-52.
- Michael-Tsabari, N., Houshmand, M., Strike, V. M. ve Treister, D. E. (2020). Uncovering implicit assumptions: reviewing the work-family interface in family business and offering opportunities for future research. *Family Business Review*, 33(1), 64-89.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Özcan, D. (2021). *Aile kurumsallaşmasında örnek olaylar*. Osman Yılmaz, Gözde Mert (Editör), Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve aile anayasası. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özkoç, A. G. ve Katlav, E. Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 115-130.
- Özler, H., Özler, D. H. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Rahman, M. M., Uddin, M. J., Abdul, M., Mansor, Z., Ali, N. A., Khairuddin, I., Samuel, A. B. ve Rahaman, M. S. (2017). Factors of work-family balance and its outcomes: a synthesis of literature review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 8(1), 1-9.
- Ruizalba, J., Soares, A., Arán, M. V. ve Porras, J. L. G. (2016). Internal market orientation and work-family balance in family businesses. *European Journal of Family Business*, 6(1), 46-53.
- Ryan, F., Coughlan, M. ve Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: the one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309-314.

- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Smyrinos, K., Tanewski, G. ve Romano, C. (1998). Development of a measure of the characteristics of family business. *Family Business Review*, 11(1), 49-60.
- Stafford, K. ve Tews, M. J. (2009). Enhancing work-family balance research in family businesses. *Family Business Review*, 22(3), 235-238.
- Şakar, N. (2008). Kurumsallaşmada aile anayasasının stratejik rolü: Eskişehir’de bir araştırma. *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 18-19 Nisan, 357-366.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Öksüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 27-42.
- Temizel, H., Turan, E. ve Temizel, M. (2008). Küresel işletmecilikte ülkelerin sosyo-kültürel yapılarından kaynaklanan sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 459-474.
- Topgül, S. (2016). İş ve aile yaşamı dengesi(zliği)nin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(1), 217-231.
- Tutar, H. (2017). *Büro yönetimi ve iletişim teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2013). *İş analizi ve iş dizaynı*. İ. Ü. İşletme Fakültesi, İK Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri (Editör), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yıldız, G., Tutar, H. ve Yılmaz, A. (2012). Aile işletmelerinde aile değerleri kurumsallaşmayı engeller mi? *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 119-134.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.

Ek

Görüşme soruları

- 1) İşinizi/şirketinizi nasıl görüyorsunuz? İşinize/şirketinize verdiğiniz önem ne düzeydedir? Hayatınızdaki yeri nedir?
- 2) “Çalışmak” sizin için ne ifade ediyor? Durmaksızın çalışmak size yakın bir kavram mıdır, yoksa uzak bir kavram mıdır?
- 3) İşinizi bir an önce bitirmeyi mi tercih ediyorsunuz, yoksa işi yaparken vakit geçirmek hoşunuza gidiyor mu?
- 4) İşiniz çok zamanınızı alıyor mu?
- 5) Şirket/aile olarak iş yapma kültüründen biraz bahsedebilir misiniz?
- 6) İşinizi şirket dışına taşıyor musunuz, yoksa şirketin içinde mi bırakıyorsunuz?
- 7) İşinizde yaşadığınız duygu durumlarınızı dışarıya yansıtıyor musunuz, aynı şekilde aile içinde yaşadığınız duygu durumlarınızı iş hayatına yansıtıyor musunuz?
- 8) İşinizdeki roller ile aile içinde sizden beklenen roller hayatınızı nasıl şekillendiriyor?
- 9) İki taraftaki rollerinizi yerine getirirken planlamaya ve zaman yönetimine ihtiyaç duyuyor musunuz?
- 10) Sizden önceki ve sonraki kuşakların iş ve çalışma anlayışını nasıl görüyorsunuz?